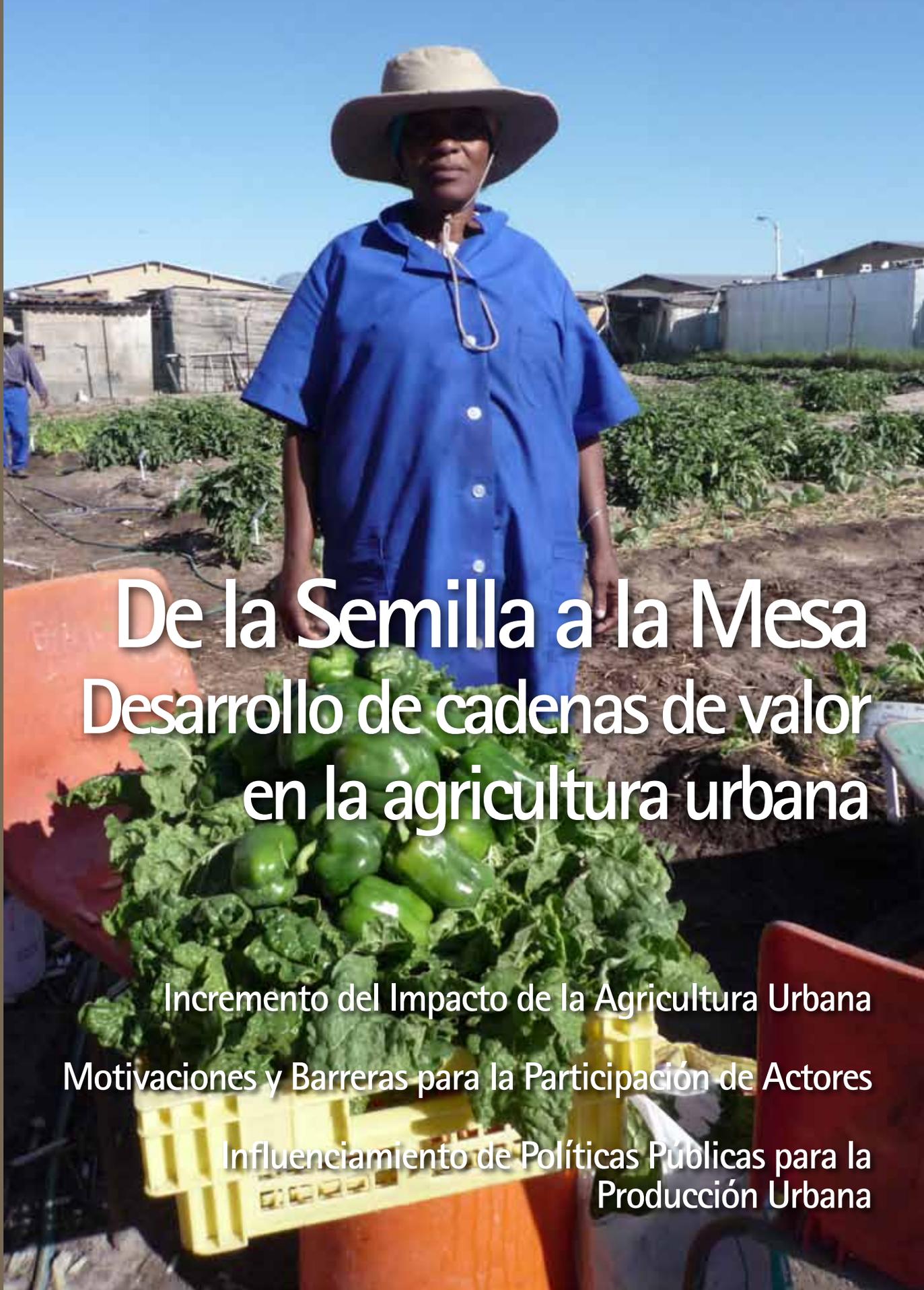


REVISTA

AU

24

AGRICULTURA URBANA



# De la Semilla a la Mesa

## Desarrollo de cadenas de valor en la agricultura urbana

Incremento del Impacto de la Agricultura Urbana

Motivaciones y Barreras para la Participación de Actores

Influenciamiento de Políticas Públicas para la Producción Urbana

## En esta edición



### Ubicación y Performance de las Cadenas de Alimentos 24



### Motivaciones y Barreras para la Participación de Actores 46



### Comercialización de 'Verduras Seguras' 50

Editorial	03
Fortalecimiento de Organizaciones de Agricultores Urbanos y sus Capacidades de Comercialización	11
Esquema de Canasta de Verduras en Ciudad del Cabo, Sudáfrica	17
Uso del Análisis de Cadenas de Valor para Incrementar el Impacto de la Agricultura Urbana	21
La Distancia de la Ciudad y la Performance de las Cadenas de Alimentos en Antananarivo, Madagascar	24
Acceso al Mercado para los Agricultores Urbanos y Periurbanos de Yangon	28
Una Comparación de la Agricultura Urbana y las Cadenas Cortas de Alimentos en París y Túnez	31
Desarrollo de Cadenas de Valor de Palta en Vietnam	35
La Alianza de Aprendizaje en Empoderamiento de Cadenas; Sindicato Cooperativo Burka Gudina de Ethiopia	38
La Agricultura Urbana en los Países Bajos	40
La Agricultura Urbana como un Medio de Involucramiento Comunitario en Manchester	43
Motivaciones y Barreras para la Participación de Actores en las Cadenas de Valor de Alimentos Locales en Phoenix, Arizona	46
Panorama general de la Producción de Papa en Khartoum, Sudán	49
El Papel de las Organizaciones de Agricultores en la Comercialización de 'Verduras Seguras' en Vietnam	50
Influenciamiento de Políticas Públicas para la Producción Urbana en Piracicaba, Brasil	53
Un Análisis de Mercados en Rosario, Argentina	55
Agricultura Urbana Apoyada por la Comunidad: El Proyecto Orti Solidali en Rome	58
Promoción de Cadenas de Valor en la Agricultura Urbana para el Desarrollo Local en Quito	61

## Portada

En esta edición de la Revista AU encontrará ejemplos de diferentes formas de cadenas de valor y de desarrollo de cadenas de valor en la agricultura urbana.

*Foto: Productora cosechando verduras orgánicas para un negocio de canastas de alimentos en Ciudad El Cabo.  
Crédito: Femke Hoekstra*

# De la Semilla a la Mesa: Desarrollo de cadenas de valor en la agricultura urbana

Marielle Dubbeling  
Femke Hoekstra  
René van Veenhuizen

Muchos agricultores urbanos buscan aumentar sus ingresos involucrándose de manera más directa o eficaz en actividades de procesamiento y comercialización. Sin embargo, estos agricultores, generalmente, pobres no tienen la capacidad de invertir lo suficiente para iniciar un negocio, a menudo no realizan un análisis apropiado de la demanda del mercado y tienden a elegir industrias de bajo costo en insumos, como la cría de aves de corral y la preparación de alimentos. Este patrón conlleva a una rápida saturación del mercado, a niveles bajos de productividad y una alta competencia que se traduce en menores retornos para los empresarios (Campbell, 2009). El análisis y el desarrollo de cadenas de valor ayuda a conectar a los productores urbanos y periurbanos con los mercados urbanos de un modo más sostenible.

## Cadenas de valor

Cualquier agricultor que vende un pequeño excedente a un comerciante local se convierte en parte de una cadena de valor (De Koning y De Steenhuijsen Piters, 2009). Salvo el caso de los agricultores aficionados, son muy pocos los verdaderos agricultores de subsistencia. Incluso los agricultores urbanos pobres tratarán de vender sus excedentes, o producir deliberadamente para la venta y son, por tanto, parte de cadenas de valor urbanas.

Las cadenas de valor pueden interpretarse en un sentido amplio o estricto. En el sentido estricto, una cadena de valor incluye una gama de actividades realizadas dentro de un negocio para producir un determinado producto. Esta puede ser, por ejemplo, un grupo de productores o una cooperativa que no sólo estén involucrados en la producción sino también en el procesamiento y la comercialización de sus productos. Cada actividad agrega valor al producto final. Algunos llaman a esta forma de desarrollo de cadenas de valor "integración vertical" o "jerarquización funcional".

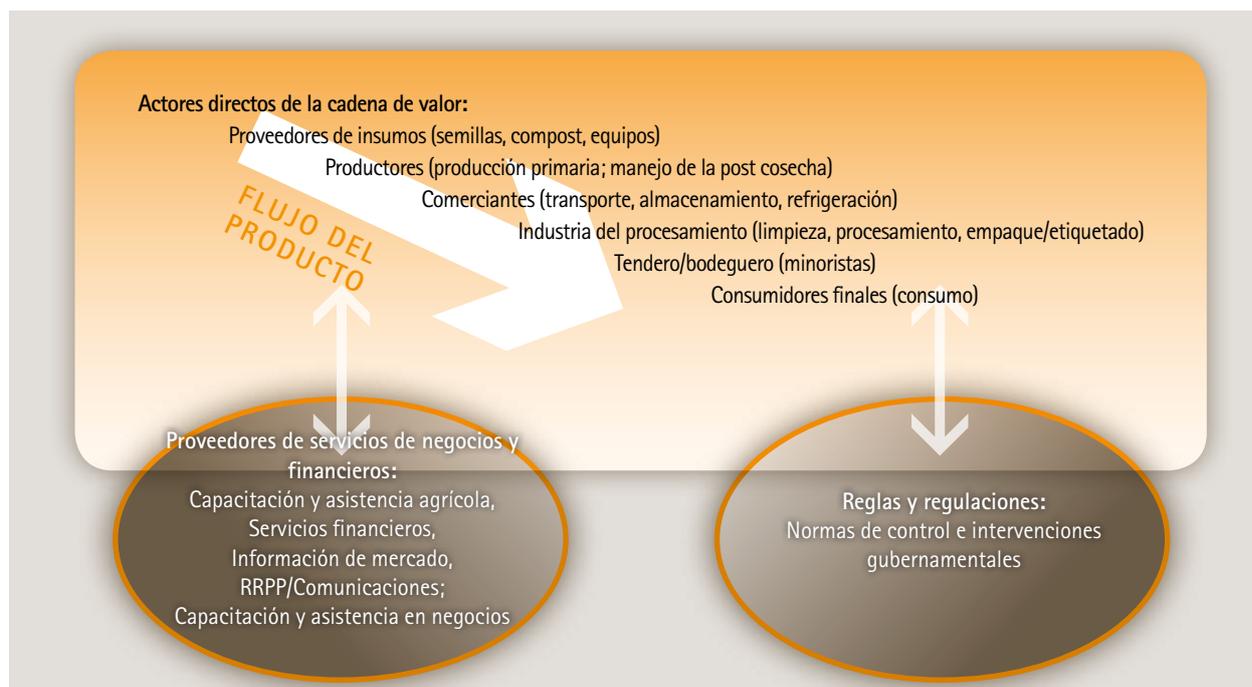
La definición más amplia de cadenas de valor se ocupa de una compleja variedad de actividades implementadas por diversos actores (como proveedores de insumos, productores primarios, comerciantes, empresas de procesamiento, mayoristas, minoristas, etc.)



*Mercado de agricultores en Uruguay*  
Foto: Hans Peter Reinders

para traer una materia prima al consumidor final. Este enfoque no sólo ve las actividades implementadas por un único actor, sino los encadenamientos entre actores directos en la cadena de valor considerando la organización, la coordinación y las relaciones de poder entre ellos (M4P, 2006). La coordinación del suministro, producción, procesamiento, comercialización y de las funciones relacionadas realizadas por los diversos actores de la cadena de valor asegura un eficiente flujo de productos que cumpla con los requisitos de un segmento de mercado específico. Esto requiere que los actores de la cadena de valor inviertan en relaciones comerciales de largo plazo, centrándose en la optimización de la cadena y la agregación de valor.

En las cadenas de valor agrícolas, los bienes y productos agrícolas fluyen hacia arriba ("de la semilla a la mesa"). Cada uno de los actores directos cumple una o más funciones específicas, incurriendo en gastos y ganando algunos ingresos, con lo que "agregan valor" al producto. Las cadenas pueden ser cortas (p.ej, el productor que vende sus productos en la granja o en un mercado de agricultores directamente al consumidor como lo ilustran varios artículos) o más largas con productos que pasan por las manos de intermediarios, industrias procesadoras y minoristas antes llegan al consumidor (aumentando gastos y subiendo los precios en el camino). En zonas urbanas los encadenamientos entre los productores y los consumidores a menudo son más cortos que en las zonas rurales (aunque no siempre las cadenas más cortas son las que funcionan mejor como lo ilustra el artículo de Madagascar). Además de los actores directos, las cadenas de valor también podrían involucrar numerosos negocios, servicios financieros e instituciones reguladoras (p.ej servicios de extensión, proveedores de crédito, control de calidad, asistencia técnica y capacitación).



### Cadenas globales versus cadenas locales

Los alimentos se han convertido en un negocio cada vez más globalizado, conforme han ido creciendo en forma considerable las distancias que viajan. "Solamente en los EE.UU., entre los años 1997 y 2004, la distancia promedio cubierta por los alimentos consumidos en las casa aumentó en aproximadamente el 22 por ciento, de 6760 a 8240 kilómetros" (Rae Chi et al., 2009). Este desarrollo de una cadena de valor global tiene consecuencias tanto sociales como ambientales. Por ejemplo, el incremento en el transporte y la refrigeración contribuyen a las emisiones de gas invernadero. Por otra parte, los productos transportados desde África al Reino Unido favorecen a una multitud de agricultores, labradores y empaquetadores africanos de pequeña escala. Un estimado de 1 a 1.5 millones de personas en el África subsahariana depende directa e indirectamente de cadenas de suministro situadas en el Reino Unido (Rae Chi et al., 2009). Que esto también conlleve riesgos queda claro después de la crisis financiera, donde miles de labradores kenianos tuvieron que ser (temporalmente) despedidos después de drásticas reducciones en insumos (para la producción de flores).

En respuesta a estas preocupaciones, numerosas organizaciones promueven expresamente el desarrollo de cadenas locales de valor, también llamadas cadenas locales de suministro o cadenas de suministro directo. Aunque todavía son relativamente complejas de manejar debido a la variabilidad en sus productos y a la calidad y cantidad de los mismos, la comercialización de productos locales es asumida cada vez más por colectivos de productores urbanos, sobre todo donde los productores se están cambiando a métodos de producción más ecológicos y orgánicos y aplican un sistema de control de calidad conjunto (p.ej certificación orgánica, etiquetas ecológicas). Dichas organizaciones de productores urbanos a menudo venden sus productos directamente a los consumidores a través de sus propios puntos de venta, mercados de agricultores y esquemas de canastas de alimentos o espacios orgánicos especiales en los supermercados (ver el artículo de Rosario, Argentina).

Existe un mercado creciente para los productos locales o regionales (destacando el movimiento de comida lenta, Campañas de Compre lo Local Coma lo Local, etc.), en parte debido a que hay cada vez más

consumidores dispuestos a pagar precios más altos por productos de buena calidad producidos localmente. Mientras que los precios del petróleo aumentan y afectan los precios de los alimentos que dependían de un transporte barato para cubrir largas distancias, y aumenta la conciencia de los consumidores sobre las millas alimentarias y los incrementos en las huellas ecológicas, este tipo de producción local podría volverse aún más importante en el futuro.

Aún está por verse si esta situación presenta una verdadera alternativa para grandes segmentos de la población, como lo ilustra el artículo sobre París -Túnez. Esta Revista presentará algunas experiencias con diferentes formas de comercialización (p.ej mercados de agricultores, esquemas de canasta, ventas a supermercados, etc.); destacando sus oportunidades y limitantes. Vea los artículos de los Países Bajos, Ciudad del Cabo, Rosario, Phoenix, Roma, Manchester y Accra.

Las cadenas locales de agricultura urbana y periurbana a menudo agregan valor no sólo a productos, sino también a los servicios. El cuadro (de Fleury) sobre el agroturismo en el Valle Umbro en Italia presenta un ejemplo de este potencial.

### Desarrollo de cadenas de valor

El objetivo del desarrollo de cadenas de valor es optimizar la totalidad del flujo de un producto, desde su producción hasta el consumidor final, identificando cuellos de botella en la cadena, mejorando las relaciones entre varios actores de la cadena (proveedores de insumos, productores, comerciantes, procesadores, etc.), alcanzando economías de escala y permitiendo que los productores alcancen ciertos estándares de mercado. Es visto como un instrumento eficaz para estimular el crecimiento económico y ayudar a incrementar los ingresos de pequeños productores y en especial de los "económicamente desfavorecidos".

Podría decirse que la jerarquización funcional (es decir productores que ganan más en una cadena de valor al adoptar funciones adicionales como procesar sus productos) es la manera más eficaz de mejorar los sustentos de los pobres. Al asumir los papeles de otros actores en la cadena de valor, como los de la industria procesadora y los interme-

diarios, los productores pueden retener una mayor parte del precio del producto final. Agregar valor a los productos agrícolas urbanos a través del procesamiento y la comercialización de alimentos es una manera innovadora de generar ingresos y crear nuevos empleos. Por cada 100 US\$ que un consumidor paga por un producto agrícola procesado, 23\$ van al vendedor, 27\$ al intermediario y 35\$ al procesador. El productor solo gana 15\$. Al unir la producción, procesamiento y comercialización de alimentos, los productores pueden obtener un mayor retorno por sus productos (Rae Chi et al, 2009).

Sin embargo, la integración vertical no conduce automáticamente a ingresos más altos. Añadir actividades también significa añadir gastos y riesgos. Y más importante aún, requiere de un nuevo conjunto de activos y habilidades, como (a) innovación tecnológica (por ejemplo usando tecnologías apropiadas para clasificar y procesar); (b) acceso a financiamiento (para invertir en instalaciones de procesamiento y comercialización; para capital activo); (c) recursos humanos y capacidades gerenciales más avanzadas; y (d) estructuras organizativas (para adherirse a procedimientos y obligaciones de entrega). Incluso si los

beneficios económicos para los productores fueran una certeza, los productores (o grupos de productores) aún tendrían que cumplir con estos requisitos adicionales, lo cual no necesariamente es posible. Otros (Laven, 2009) sostienen que el efecto neto de las iniciativas de desarrollo de cadenas de valor a menudo es insignificante, puesto que estas simplemente se llevan los beneficios de un grupo de pobres – procesadores y comerciantes – y se los dan a otro grupo – los productores. De modo similar, la coordinación horizontal (grupos de pobres que trabajan juntos para alcanzar economías de escala en mercados de insumos, agrupar productos y aumentar su poder de mercado) podría funcionar en algunos lugares y en otros no.

En este contexto, las intervenciones en la cadena de valor deberían centrarse en facilitar el desarrollo empresarial, incluyendo tanto a los microempresarios como a los pequeños agricultores, para mejorar la productividad y el acceso a (nuevos) mercados, agregar valor y potenciar alianzas con otros actores de la cadena de valor (MF, HPC y Triodos Facet, 2010).

## La relación entre la agricultura urbana y la reducción de la pobreza

En su análisis del impacto económico de la agricultura urbana, los autores del artículo de la página 21 llevan el complejo problema de la reducción de pobreza a la mejora de ingresos para los pobres. Esta es una visión estrecha de la contribución (potencial) de la agricultura urbana al desarrollo urbano sostenible y al mejoramiento de los medios de sustento de los pobres de la ciudad. Los autores concluyen que los datos existentes todavía son insuficientes para determinar el impacto de la agricultura urbana, aunque existe un gran potencial para aumentar los ingresos de agricultores urbanos. Proponen la necesidad del análisis de cadenas de valor para comprender mejor y potenciar este impacto.

Aunque estamos de acuerdo en que es necesario el análisis de cadenas de valor, como se ilustra en esta edición de la Revista UA (p.ej lo hecho por el programa RUAF FSTT descrito en el artículo de la página 11), nos gustaría hacer aquí unos comentarios críticos sobre el artículo de ODI. En primer lugar, el impacto limitado adscrito a la agricultura urbana bajo el mecanismo 1 (substitución de gastos) subestima, a nuestro parecer, la importancia del auto aprovisionamiento. Un ejemplo es la contribución que la agricultura urbana puede hacer en la mejora de la salud de los pobres de la ciudad proporcionando acceso a productos agrícolas de mayor calidad (los beneficios nutricionales fueron ilustrados en un estudio reciente de RUAF, IDRC y Hábitat de las Naciones Unidas en Rosario, Bogotá, Accra, Kitwe y Colombo. Este es un punto esencial pues la mejora de la salud es un componente clave en la ruptura de la espiral de pobreza.

En cuanto al mecanismo 2 (ingresos por la comercialización), se le podría haber dado mayor atención a la diversificación de las cadenas y de los ingresos extra generados en ellas.

Asimismo, habría que ver a los mayores beneficios agregados a nivel de la ciudad. (Esto es bastante difícil, y poco cuantitativo, pero podrían verse los diferentes subsidios que actualmente se ofrecen, como los

gastos para la gestión de espacios abiertos, la creación de empleo, etc.; ver por ejemplo a Van Veenhuizen y Danso, 2007). Esto también incluye la creación de empleo (mecanismo 3) para una amplia variedad de otros actores a niveles de insumos y productos (productores de compost, proveedores de semillas, porteadores, transportistas y minoristas en quioscos, quienes a menudo tienen una pequeña escala y frecuentemente son pobres).

En efecto, existe una carencia de datos sólidos y empíricos del impacto económico de la agricultura urbana, como también lo demuestra este artículo; sin embargo, también existe una riqueza de información sobre el impacto más amplio de la agricultura urbana, que realmente afecta a los pobres y a su ambiente vivo.

Además, el artículo habla de la contribución de la "verticalización" de la producción (como se ha presentado en contribuciones anteriores de la Revista UA, por ejemplo en el PROVE de Brasil en la Revista AU N° 16). Por lo tanto, las etapas esenciales de la cadena no consideran, como en el caso de la producción de insumos y agro-procesamiento (o la transformación de productos primarios), que agregan valor a los cultivos o animales producidos. Más importante, no se considera para nada el tema del desarrollo justo y social ni los mecanismos que son necesarios para una distribución justa del valor agregado para los agricultores (pobres) urbanos, como se discute en varios artículos de este número (Rosario, Brasil, Italia).

En base a comentarios personales de Yves Cabannes, Gordon Prain y Pay Drechsel. Continuaremos esta discusión en las siguientes ediciones de la Revista AU. Sus reacciones son bienvenidas al correo [ruaf@etcnl.nl](mailto:ruaf@etcnl.nl).

### Gobernabilidad de la cadena

Como se ha mencionado (y se ilustra en el artículo de los Países Bajos), el desarrollo de cadenas de valor podría ofrecer a los productores una manera de acceder a nuevos mercados así como de agregar valor a sus productos. Pero las cadenas de valor – y en especial las globales – a menudo excluyen a los agricultores más vulnerables, quienes podrían no ser capaces de cumplir con los estándares de producción u otros requisitos. Asimismo, los minifundistas que pudieran participar podrían solo beneficiarse marginalmente debido a la distribución desigual del poder, donde por ejemplo los precios son determinados por los procesadores, proveedores de insumos o supermercados dominantes (Laven, 2009).

De esta manera, los actores de esta cadena podrían quedar excluidos de la toma de decisiones en la cadena, o bien podrían contribuir activamente al diseño y dirección de los procesos y las formas de cooperación. La gobernabilidad de la cadena determina las condiciones bajo las que se realizan sus actividades. Determina, por ejemplo, la participación de los agricultores en el manejo de varios aspectos del valor de su producto, como la definición de calificaciones y estándares (creando posiblemente marcas propias), la elección de consumidores objetivo, la gestión de la innovación, etcétera. Como se afirmó anteriormente, esta participación, sin embargo, también implica mayores riesgos, inversiones y responsabilidades, que los agricultores deberán estar dispuestos y ser capaces de asumir. Organizarse por ejemplo en cooperativas es una manera en que los pequeños productores pueden alcanzar una posición más fuerte.

La gobernabilidad también es importante respecto a las normas y regulaciones que gobiernan (parte de) la cadena o los servicios que se alimentan de ella. Las cadenas de valor también están atadas a factores ambientales, pues el establecimiento (o desarrollo) de cadenas de valor podría crear una presión adicional sobre los recursos naturales (suelo y agua) e influir en la degradación del suelo, la biodiversidad y la contaminación.

Finalmente, los impactos económicos y sociales de la participación en la cadena de valor deberían ser tomados en cuenta, particularmente el impacto potencial del desarrollo de cadenas de valor sobre



Agregando valor mediante el procesamiento

Foto: Hans Peter Reinders

la reducción de pobreza. La mejora de las cadenas de valor podría incrementar el volumen y el valor total de los productos que los pobres pueden vender, resultando en mayores ingresos totales. Otro objetivo podría dar soporte a la porción de los agricultores pobres en el sector o aumentar sus márgenes por producto, de modo que no solo ganen un mayor ingreso total sino también mayores ingresos comparados con los de otros actores de la cadena. Esto último podría definirse como crecimiento a favor de los pobres o pro-pobre (M4P, 2006).

Este es un asunto importante, sin embargo solo existe información dispersa sobre el impacto del desarrollo de cadenas urbanas de valor. El impacto económico de la agricultura urbana es por lo tanto un tema de investigación actual. El artículo de ODI proporciona un marco para el análisis del impacto de la agricultura urbana en la reducción de la pobreza. Este marco ilustra cuatro mecanismos a través de los que la agricultura urbana impacta en los pobres: sustitución de gastos (cultivando su propia comida, las familias pueden ahorrar en gastos de alimentación y usar el dinero para otro propósito); ingresos por la comercialización; ingresos por mano de obra (p.ej labradores en granjas comerciales de gran escala) y precios de alimentos reducidos debido al flujo de productos locales.

### El proceso del desarrollo de cadenas de valor

Existen básicamente tres enfoques en el desarrollo de cadenas de valor, y estos son ilustrados con algunos ejemplos.

#### Agregación de valor a través del procesamiento

Un ejemplo de jerarquización funcional o integración vertical es el antiguo programa PROVE brasileño (Programa de Verticalización de la Pequeña Producción Agrícola). PROVE fue un programa diseñado para promover la producción, el procesamiento y el comercio agrícola de pequeña escala. A través de este programa, se construyeron cerca de 500 pequeñas instalaciones agro-industriales en Brasil durante el período 1995-1998, creando más de 700 empleos. Durante este período, el ingreso mensual per cápita de las familias involucradas en el programa se elevó de 25 a 100 dólares (Homem de Carvalho, 2006). El PROVE involucró muchos sistemas agrícolas urbanos y periurbanos, incluyendo horticultura, cultivo de frutas y cría de ganado. La intervención se concentró en el productor individual y por extensión su familia. La idea básica era mejorar los precios creando valor agregado a través del procesamiento. Por tanto, el enfoque se concentraba en el producto, mejorando el valor de lo que los agricultores ya producían.

Específicamente el programa se ocupó de intervenciones (gubernamentales) que pudiesen ayudar a aliviar las limitaciones que restringen la integración vertical, como:

- bajo nivel o inadecuados servicios de apoyo



Dentro del mercado Thiri Mingala, Yangon

Foto: George O'Shea

- acceso limitado a recursos productivos e inseguridad en la tenencia de la tierra
- acceso limitado a financiamiento
- bajo nivel de organización de los productores urbanos
- baja productividad y rentabilidad
- bajo nivel de planificación de negocios, habilidades de comercialización e información.

#### *Producción enfocada en nichos de mercado*

Un ejemplo de este segundo enfoque es el programa RUAF-De la Semilla a la Mesa, que se concentra en fortalecer a *un grupo o grupos de los productores* (a) para agregar valor a sus productos mejorando la producción y tomando parte en (formas simples de) procesamiento, empaque, etiquetado y venta directa, pero también (b) para enfocar la producción en demandas de los nichos de mercado, como el mercado ecológico/orgánico, supermercados o la industria turística. Los productores son apoyados para formar un negocio asociativo o cooperativo, a fin de rebajar los costos de transacción, crear economías de escala y desarrollar un mayor poder de negociación y lobby. Un aspecto clave del enfoque RUAF es que no solo se enfatiza la optimización técnica y organizativa y las innovaciones, sino también el intercambio práctico, el aprendizaje y las relaciones mejoradas con otros actores de la cadena y proveedores de servicios. El punto de partida en el programa RUAF-FSTT es aumentar la capacidad de los productores urbanos para innovar sistemas de agricultura urbana desde un punto de vista de cadenas de mercado y realizar mejoras concretas en "un producto promisorio". La innovación y la comercialización son, por tanto, vistas como la clave del éxito económico (ver por ejemplo el caso de las fresas). Para que sean exitosos, los productores tienen que aprender cómo satisfacer mejor la demanda del mercado y de los consumidores (en

términos de calidad, variedad, seguridad y requisitos de entrega). Un enfoque similar es tomado por la Alianza de Aprendizaje en el desarrollo de cadenas de valor iniciada por Agri-ProFocus.

#### *Intervención en otras partes de la cadena de valor*

Alternativamente, la cadena de valor puede ser vista como parte de todo un sistema urbano (o metropolitano) de alimentos. Todos los posibles – pero no necesariamente interrelacionados – actores de la cadena son considerados, tanto quienes se especializan en una sola parte de la cadena como los que se involucran en varias. Este enfoque de desarrollo de cadenas de valor implica primero la selección de una cadena de valor específica y luego ver todos los aspectos de dicha cadena a fin de decidir donde tiene que ser fortalecida. Este enfoque permite la elección de la intervención que surgirá del análisis y que podría conducir a la conclusión de que el mayor impacto a favor de los pobres no estaría en absoluto en el segmento de producción, sino que podría alcanzarse trabajando con procesadores o comerciantes u otros.

El análisis de cadenas de valor en este enfoque es realizado para mapear a los actores que participan en la producción, distribución, comercialización y ventas de un producto (o productos) en particular y puede proporcionar información sobre la distribución de los beneficios y las ganancias entre los diversos actores de la cadena de valor. Esto puede dar luces sobre cómo mejorar la organización y la coordinación entre actores de la cadena de valor e indicar donde intervenir para conseguir un resultado de desarrollo deseado, sea beneficiando a un actor particular, maximizando ingresos y empleo, mejorando la gobernabilidad o aliviando la pobreza.



Sistema "recoje tus propias frutas" en Pekín  
Foto: Lu Mingwei / IGSNRR

Tal análisis de cadenas de valor apunta a:

- mapear las cadenas de producción entrelazadas y el intercambio de actividades en un (sub) sector (N.B. que el primer paso en el análisis de cadenas de valor es decidir en qué sector o producto enfocarse. Un detallado análisis de mercado puede mostrar qué sistemas de producción son los más eficientes – ver el artículo de Madagascar);
- mapear la extensión geográfica de los encadenamientos;
- identificar actores claves a diferentes niveles y posiciones de la cadena y en relación a oportunidades/limitantes;
- medir el valor que se acumula en diferentes niveles, posiciones y actores de la cadena;
- identificar estructuras de gobierno que afectan la distribución del valor;
- identificar intervenciones que apuntan directamente a diferentes niveles de la cadena, sus impactos y alternativas.

De esta manera, se evalúan las opciones para una gran variedad de otras intervenciones –como la *contratación vertical* (es decir productores que hacen contratos a largo plazo con los compradores); el *mejoramiento del producto* (mejorando su calidad final); el *mejoramiento de procesos* (produciendo más eficazmente el producto final) y/o el *mejoramiento inter-cadenas* (aplicando las habilidades ganadas en una cadena de valor a otra para mejorar los retornos).

Estos tres enfoques, por tanto, se diferencian con respecto a los grupos objetivo con los que se trabaja que podrían ser todos los actores de la cadena, grupos de productores (o agricultores y hogares individuales, como en el caso del PROVE). Sin embargo en todos los casos, el fortalecimiento de la organización de los productores, la facilitación de políticas y el acceso al financiamiento es clave para el éxito de los enfoques.

### Fortalecimiento de organizaciones de productores

Las organizaciones de productores pueden jugar un papel importante en las cadenas (urbanas) de suministro agrícola como intermediarios entre los hogares agrícolas individuales y otros actores de la cadena (compradores, procesadores y proveedores de servicios, como institutos financieros y gobiernos). Estas podrían cumplir

varias funciones, incluyendo el recojo, procesamiento y comercialización de productos agrícolas, compra o producción colectiva de insumos para granjas, implementación de controles de calidad y provisión de información, asesoría y capacitación técnica y de mercado para sus miembros (ver el artículo de Vietnam). El grado de organización de los agricultores urbanos a menudo es bajo y el funcionamiento de los grupos y organizaciones de agricultores existentes es pobre. Esto obstaculiza sus esfuerzos de desarrollo y limita su capacidad de negociar con autoridades locales y proveedores de servicios. También obstaculiza el desarrollo de esfuerzos concertados de agricultores urbanos para involucrarse en el procesamiento – agregación del valor a sus productos primarios – tomar parte en la venta directa a consumidores o adquirir una mejor posición en la cadena comercial. Los grupos y las asociaciones de productores urbanos bien organizados también pueden jugar un papel importante en la educación de sus miembros, controlar la calidad de los productos y aumentar el acceso al crédito y a otros recursos productivos (incluyendo los residuos orgánicos urbanos y aguas residuales tratadas).

El fortalecimiento de los grupos de agricultores urbanos existentes (en su cohesión, gestión y capacidad de planificación financiera, así como sus inter-encadenamientos) mejorarán, por tanto, las posibilidades de éxito para proyectos de desarrollo liderados por los agricultores. Por ejemplo, como una organización de productores tiene que beneficiar a sus miembros y al mismo tiempo generar un excedente para asegurar su funcionamiento continuo, debe ser capaz de preparar un detallado plan de negocios. Podría necesitar de apoyo financiero en su fase de inicio para el análisis de mercado y para contratar personal comercial/financiero calificado, además de apoyar el fortalecimiento organizativo y aumentar la capacidad de la organización y de sus miembros para realizar todas estas nuevas funciones (Ton et al., 2007).

### Facilitación de políticas

El desarrollo de cadenas de valor de agricultura urbana puede jugar un papel importante en el desarrollo económico local y la generación de ingresos para hogares urbanos pobres y de clase media (ver el artículo de ODI). Aunque generalmente existe poca información sobre los ingresos y el empleo generado por empresas relacionadas con la agricultura urbana, los datos que sí existen indican que la cantidad de empleos generados podrían ser sustanciales (ver el ejemplo de PROVE). Estas empresas también son importantes respecto al suministro de insumos, la producción, la prestación de servicios, el procesamiento y los sistemas de comercialización que pueden establecerse y manejarse por grupos vulnerables (p.ej jóvenes o mujeres). Las cadenas de valor de agricultura urbana pueden involucrar desde empresas de pequeña escala y de bajo capital hasta aquellas con capital intensivo y de gran escala. El apoyo a estas cadenas tendría que incluir el mejoramiento del control de calidad (procesamiento y comercialización), la organización y cooperación de los agricultores, el acceso al capital, crédito y (e información) de mercados, y a los nuevos canales de distribución. Los programas municipales que promueven el procesamiento y la comercialización de productos locales de la agricultura urbana deberían tratar de aumentar la participación de las instituciones y agricultores más relevantes de la ciudad. Al mismo tiempo, las municipalidades deberían modificar la legislación y mejorar el acceso de los pobres al capital y a locales de comercialización (vea el artículo de Piracicaba).



Agricultora Urbana en Belo Horizonte  
Foto: Alain Santandreu, IPES



Familia limpiando y clasificando zanahorias, Magadi  
Foto: IWMI Asia del Sudeste

Las municipalidades o las organizaciones internacionales podrían ser capaces de alentar a las instituciones crediticias existentes para que establezcan esquemas de crédito especiales para las empresas relacionadas con la agricultura urbana, creando por ejemplo un fondo de garantías. Un principio de co-responsabilidad que involucre al gobierno (contribuyendo con subvenciones o un fondo de garantía), a los empresarios (movilizando sus ahorros y pagando sus créditos) y al sector privado (que contribuye generalmente con líneas de crédito) podría constituirse en la base para los modelos de mejora del acceso al crédito y al capital para los más pobres. Las municipalidades y las organizaciones de apoyo locales también pueden facilitar el desarrollo empresarial y la comercialización de los pequeños productores urbanos mediante:

- el acceso a los mercados municipales existentes, asistiéndoles en la creación de mercados de agricultores o aprobando esquemas de canastas de alimentos;
- el apoyo para el establecimiento de etiquetas de calidad o ecológicas para alimentos urbanos cultivados en forma ecológica y segura;
- el suministro de licencias y subvenciones (o reducciones fiscales) de inicio, asistencia técnica y de gestión para empresas cooperativas e individuales de agro-procesamiento y empaquetamiento a pequeña escala, y empresas que suministran insumos ecológicos agrícolas (compost, gusanos, semillas polinizadas y plantas, biopesticidas) a productores urbanos;
- el suministro de información de mercado oportuna para los actores;
- la garantía de una provisión local preferente, p.ej a través de regulaciones que requieran de un porcentaje o volumen específico de alimentos para las escuelas locales (Belo Horizonte, Ile de France), cafeterías institucionales, restaurantes o supermercados (Belo Horizonte) que provenga de productos locales.

Finalmente, los esfuerzos para organizar a los productores también tienen que ser emprendidos independientemente del gobierno, para asegurar la continuidad de los programas (RUAF et al., 2008).

## Financiamiento

El acceso a servicios financieros adecuados y oportunos para todos los actores de la cadena de valor ha resultado ser un elemento clave para el éxito. Los agricultores necesitan capital activo para comprar buenas semillas y otros insumos o para invertir en equipos. Los comerciantes necesitan de fondos para pagar a los agricultores con efectivo al momento de la entrega de la cosecha para asegurar que no vendan sus productos en otra parte. Sin embargo, los comerciantes a menudo carecen de garantías para obtener préstamos. Los procesadores también necesitan dinero para comprar insumos o ampliar sus operaciones (KIT e IRR, 2010). Dicho financiamiento no siempre está disponible. Para los productores agrícolas urbanos a pequeña escala, el acceso al crédito y a otras fuentes de financiamiento (p.ej subsidios/subvenciones) es crucial para que sigan desarrollando su producción agrícola y/o actividades de comercialización y procesamiento. Como los proveedores de servicios financieros a menudo no están familiarizados con el sector, lo consideran como demasiado arriesgado (dudan de la disposición y la capacidad de los pequeños empresarios para reembolsar sus deudas) o tienen requisitos y procedimientos inaccesibles para los grupos de agricultores urbanos pobres. Si no son apoyados a través de esquemas específicos, muchos grupos crean esquemas auto-gestionados, como AGRUPAR, que implementó un esquema de microcrédito auto-gestionado en la forma de Sociedades de Inversión de Base. Este esquema está adaptado a las necesidades y características de los agricultores urbanos y le da un empuje adicional a sus actividades económicas.

A fin de proporcionar mayor información, conocimiento y recomendaciones claras que servirán para ampliar las oportunidades colectivas e individuales de financiamiento para productores urbanos y periurbanos pobres ubicados en estas ciudades, RUAF recientemente inició estudios locales sobre crédito y financiamiento para la agricultura urbana y periurbana en cada una de sus 18 ciudades socias. Los resultados de estos estudios vienen siendo discutidos con instituciones locales de crédito y financiamiento para hacer lobby y establecer

(nuevos) productos financieros que atienden a los productores urbanos de pequeña escala.

Los ejemplos de financiamiento de cadenas de valor incluyen el ofrecimiento de servicios financieros para apoyar la totalidad del flujo del producto (desde el productor hasta el consumidor final), construyendo sobre relaciones existentes en la cadena. Esta forma de financiamiento puede dispersar el riesgo entre las instituciones financieras y los actores de la cadena y proporciona alternativas a los requerimientos tradicionales de garantías. Por ejemplo, las instituciones de microfinanzas podrían vincularse con organizaciones de productores para proporcionar pequeños préstamos de insumos, mientras que simultáneamente los bancos entregan un préstamo de inversión a una compañía de procesamiento dentro de la cadena. O un banco podría prestar dinero a un comerciante en vista que este cuenta con un suministro regular de productos por parte de un grupo de productores además de clientes leales que garantizan las ventas (KIT e IIRR, 2010). Cuando los compradores están dispuestos a firmar contratos de ventas con sus proveedores, incluso los pequeños agricultores se vuelven susceptibles de crédito. Un ejemplo de este tipo de financiamiento de cadenas de valor está siendo probado en Bulawayo (Zimbabue), donde se ha establecido un sistema de contrato agrícola para la producción de champiñones. Un consorcio de restaurantes y supermercados empezará financiando la producción de dos grupos de productor urbanos. El dinero no irá directamente a los agricultores, sino a un banco que administrará el préstamo a nombre del consorcio. Los agricultores venderán el 50 por ciento de sus champiñones al consorcio y el excedente a otros mercados. El financiamiento será para infraestructura e insumos. El banco proveerá capacitaciones subsidiadas para los agricultores y no les cobrará por capacitaciones en gestión de negocios y contabilidad (comunicación personal con T. Mubvami, MDP/RUAF, junio de 2010).

### Límites del desarrollo de cadenas de valor

El desarrollo de cadenas de valor en la agricultura urbana es un nuevo e importante enfoque para el desarrollo de la actividad. Ciertamente es de interés para los agricultores y los gobiernos de las ciudades a fin de potenciar los beneficios económicos y el impacto de la agricultura

urbana. Debe notarse, sin embargo, que sólo parte de los productores agrícolas urbanos quiere o está en posición de invertir más en sus actividades agrícolas y participar más intensivamente en el mercado. Estos productores necesitan asistencia en diseño e implementación de proyectos de desarrollo de cadenas de valor que estén enfocados en la innovación de la producción, el procesamiento y la comercialización de ciertos productos seleccionados. Para que proyectos de ese tipo tengan éxito, las familias agrícolas o los productores deberían cumplir los siguientes criterios:

- **Orientación de mercado:** Los agricultores o los grupos ya deben estar vendiendo sus productos excedentes y tener un gran interés por el desarrollo adicional de su producción comercial y/o involucrarse en actividades de procesamiento y venta directa.
- **Grupo objetivo más homogéneo:** Es más difícil trabajar con un grupo objetivo muy heterogéneo, de modo que los productores a ser apoyados deben tener preferentemente un sistema agrícola similar (p.ej todos son productores de verduras o todos son productores de lácteos) y trabajar en condiciones similares (por ejemplo tener un nivel más o menos similar de orientación de mercado).
- **Cercanía/clústeres:** El apoyo será más difícil si los participantes están demasiado dispersos a lo largo de un área enorme. Preferentemente deberían estar ubicados en una única área o en un número limitado de clústeres no demasiado lejos el uno del otro.
- **Organizados:** Los productores deberían ya haber participado en alguna forma de cooperación/organización, aunque esta pudiera ser bastante informal.

El desarrollo de cadenas de valor no es adecuado para el desarrollo de todos los tipos de sistemas agrícolas urbanos. Los huertos domésticos o comunitarios orientados a la subsistencia, por ejemplo, necesitarán de otros enfoques y medidas de apoyo.

Marielle Dubbeling, Femke Hoekstra y René van Veenhuizen  
ETC Agricultura Urbana  
ruaf@etcnl.nl



Una ONG de microfinanzas y desarrollo en Madina, Accra  
Foto: Irene S. Egyir

### Referencias

- Campbell, R. (2009) Linking the poorest to economic growth: Value chain approach enhances food security, ACIDI / VOCA, Washington.
- De Koning, M. y De Steenhuisen Piters, B. (2009) Farmers as shareholders: A close look at recent experience. Bulletin 390. KIT Publishers, Amsterdam.
- KIT and IIRR (2010) Value Chain Finance: Beyond Microfinance for Rural Entrepreneurs, KIT Publishers, Amsterdam.
- Laven, A. (2009) 'Empowering rural entrepreneurs', The Broker – Issue 16 Including the rural poor in global markets; The power of value chains, Stichting International Development Publications, Leiden.
- M4P (2006), Making value chains work better for the poor; a tool book for practitioners of value chain analysis. <http://www.markets4poor.org/Making%20Value%20Chains%20Work%20Better%20for%20the%20Poor>
- Parsons, H. (2006) The importance of upgrading for Micro and Small Enterprises in the Competitive Value Chain, ACIDI / VOCA, Washington.
- Ton, G., Bijlman, J. y Oorthuizen, J. (2007) Producer organisations and market chains: facilitating trajectories of change in developing countries, Wageningen Academic Publishers, Wageningen.
- Rae Chi, K., MacGregor, J. y King, R. (2009) Fair miles; recharting the food miles map, Big ideas in development series, Kiser, B. (ed), IIED, Oxford, Oxford RUAF, ETC-Urban Agriculture and the Ryerson University's G. Raymond Chang School of Continuing Education and Centre for Studies in Food Security (2008) Marketing support and quality control, Module 11 – Input supply, service delivery and post-production systems, Curso de Aprendizaje a Distancia 3 Tipo de Agricultura Urbana.
- Homem de Carvalho, J. (2006). PROVE – Small Agricultural Production Verticalisation Programme. En R. Van Veenhuizen, Cities Farming for the Future, Urban Agriculture for Green and Productive Cities (pp. 201-204). Filipinas: IIRR, IDRC y Fundación RUAF.

# Fortalecimiento de Organizaciones de Agricultores Urbanos y sus Capacidades Comerciales: El Programa "De la Semilla a la Mesa" de RUAF

Henk de Zeeuw<sup>1</sup>

## Introduction

Muchas familias pobres urbanas participan activamente en la producción local de alimentos y en sus actividades relacionadas (p.ej industria alimentaria y venta de comida en la calle, elaboración de compost, suministro de pienso). Algunos de estos productores urbanos y periurbanos pobres están interesados principalmente en la producción de alimentos para el consumo de sus familias, para ahorrar algo de dinero en efectivo que de otra forma sería utilizado para comprar dichos alimentos (los hogares urbanos pobres a menudo gastan más del 50 por ciento de sus ingresos en alimentos) y ganar ingresos extra por las ventas ocasionales de la producción de excedentes. Otros producen verduras, hierbas, frutas, champiñones, huevos, leche, plantas ornamentales, etc., para la venta en el mercado urbano como su principal fuente de ingresos. Una ventaja comparativa de los productores urbanos es su proximidad inmediata a los consumidores urbanos. Diversas investigaciones han mostrado que la agricultura urbana de pequeña escala orientada al mercado, a menudo, es más rentable que la producción agrícola a pequeña escala en zonas rurales y genera ingresos por encima del nivel del salario mínimo formal (Van Veenhuizen y Danso, 2007).

Sin embargo, los productores urbanos que apuntan a producir para el mercado también encuentran varias limitantes, incluyendo un bajo nivel organizativo y una productividad baja. La mayor parte de los agricultores urbanos que se encuentran organizados, lo están informalmente. Esto limita su capacidad para mejorar su sistema de producción y obstaculiza el desarrollo de esfuerzos concertados para adquirir una posición más fuerte en el mercado, participar en la venta directa a consumidores urbanos y/o emprender actividades de procesamiento, agregando valor a sus productos primarios. Esto también limita la representación de sus intereses en la toma de decisiones a varios niveles.

La productividad de la producción (intra y peri)urbana de pequeña escala es generalmente baja. Esto es en parte debido a que durante mucho tiempo la agricultura urbana ha sido vista en la mayor parte de ciudades como una forma inaceptable de uso del suelo urbano y su importancia para la reducción de pobreza, la seguridad alimentaria, el reciclaje de residuos y el desarrollo sostenible de la ciudad ha pasado desapercibida. Por consiguiente, la seguridad del uso del suelo para la agricultura urbana a menudo es baja (haciendo que los productores estén poco dispuestos a invertir en la tierra) y las organizaciones de extensión e investigación agrícola y otros proveedores



Zanahorias de buena calidad recién cosechadas, Magadi  
Foto: IWMI South East Asia

de servicios le han prestado poca atención a la agricultura urbana. Debido a la histórica falta de reconocimiento para la agricultura urbana por parte de las autoridades nacionales y locales, se han desarrollado en forma lenta tecnologías apropiadas para las condiciones específicas de la urbe y los productores urbanos todavía cuentan con un acceso muy limitado a información agrícola, crédito e infraestructura.

## El Programa "De la Semilla a la Mesa" de RUAF

En este contexto, la Fundación RUAF<sup>2</sup> inició el programa "De la Semilla a la Mesa" (RUAF-FStT), que ayuda a grupos de productores urbanos pobres a organizarse, analizar oportunidades de mercado, mejorar sus sistemas de producción y desarrollar cadenas cortas de comercialización para productos seleccionados a través de minoristas o vendiendo directamente a consumidores urbanos.

El RUAF-FStT construye sobre los resultados del Programa "Ciudades Cultivando para el Futuro" (RUAF-CFF), que se implementó de 2005 a 2008. Durante dichos años los socios de la Fundación RUAF apoyaron a gobiernos locales, grupos de agricultores urbanos, ONG, universidades y otros actores en 20 ciudades de 17 países en el desarrollo del análisis situacional y la planificación estratégica multiactoral para la agricultura urbana. Estos procesos han conducido en muchas de estas ciudades a la legalización de la agricultura urbana y su incorporación en políticas locales de desarrollo y en los programas de organizaciones locales<sup>3</sup>.

En estas mismas ciudades, y como parte de las nuevas políticas y planes estratégicos, el programa "De la Semilla a la Mesa" de RUAF coopera con ONGD locales en:

- fortalecer la organización de grupos de agricultores urbanos y aumentar sus capacidades;
- formular e implementar proyectos innovadores "De la Semilla a la Mesa" en forma participativa (p.ej proyectos que innovarán los sistemas agrícolas de los productores urbanos y desarrollarán actividades conjuntas de procesamiento y comercialización basadas en un análisis de mercado y una planificación de negocios participativa);
- aumentar el acceso al crédito y financiamiento para los productores urbanos.

### Puntos de partida: aprendizaje y acción liderados por los agricultores

*Reduciendo la pobreza a través del desarrollo de microempresas, sin descuidar la nutrición*

Los proyectos FStT están dirigidos a hogares urbanos de bajos ingresos involucrados en algún tipo de producción agrícola que quieren dedicarse más intensivamente a la producción orientada al mercado como un medio de auto empleo y aumento de ingresos, y que cumplen con las condiciones mínimas para la agricultura comercial (p.ej acceso seguro a tierra y agua). Aunque los proyectos FStT potencian la comercialización y la capacidad de generación de ingresos de los productores urbanos, esto no significa que se disminuirá su seguridad alimentaria y nutricional.



Proyecto de crianza de cerdos Agrosilves en Lima, Perú  
Foto: Luis Chavarría, IPES

*Aumentar la capacidad de innovación de los agricultores, aprendizaje experimental*

Considerando las condiciones urbanas dinámicas y provocativas, el apoyo de FStT a los productores urbanos se concentra fuertemente en el fortalecimiento de sus capacidades de resolución de los problemas (análisis de problema, identificación y pruebas de soluciones alternativas) así como su capacidad de identificar y utilizar nuevas oportunidades de mercado (el análisis de requisitos específicos de varios segmentos de mercado, adaptación de prácticas de producción, certificación y marcas registradas, esta-blecimiento de alianzas estratégicas, etc.). En el programa FStT, los agricultores participan directamente en el análisis de mercado y planificación de

negocio a fin de desarrollar las capacidades analíticas e innovadoras. El análisis de mercado, el diseño de estrategias de comercialización y planificación comercial son, por lo general, vistos como tareas muy complicadas y muy técnicas que sólo pueden ser hechas por organizaciones especializadas y consultores. En FStT procuramos desmitificarlos, ofreciendo un método para el análisis de mercado y el diseño de proyecto que es comprensible.

El programa FStT también estimula un proceso de desarrollo de capacidades en la práctica en la cual el aprendizaje, la planificación y la acción se encuentran estrechamente entrelazados. Los principales instrumentos utilizados son: a. la participación de los representantes de los agricultores en el equipo local que coordina las actividades de proyecto, b. la implementación de "escuelas de campo de productores urbanos" (basadas en los mismos principios que la metodología de escuelas de campo de agricultores, pero simplificado y adaptado a las condiciones específicas de los productores urbanos) y c. la organización de agricultores en comités funcionales a nivel de asociaciones y grupos, y su participación directa en el desarrollo y dirección de sus propios negocios desde el inicio.

#### *Interacción*

Esto no significa que los agricultores tienen que hacer todo por sí mismos. La interacción con "outsiders con conocimientos" es crucial en el FStT a fin de estimular el proceso de análisis, planificación e informar a los productores sobre aspectos en los que tienen poco conocimiento. Estos outsiders participan como consejeros que ayudan a los productores a tomar decisiones bien informadas, no les dicen qué deben hacer. Asimismo, estos no sólo son especialistas en producción y comercialización, sino también agricultores que ya tienen experiencia con la producción, procesamiento y comercialización de un producto determinado, gerentes de pequeñas agroempresas, comerciantes, gerentes de supermercados y otras personas con conocimientos y experiencia relevantes para el negocio elegido.

#### *Género*

Los proyectos FStT alientan a las agricultoras a participar activamente en todas las actividades. Esto les ayudará a utilizar completamente su experiencia y conocimiento, asegurando que sus intereses sean tomados en cuenta, fortaleciéndolas en sus papeles de productoras y comercializadoras de alimentos, permitiéndoles participar en papeles de liderazgo en la organización de agricultores y sus actividades. Para ello, se le da especial énfasis a potenciar las habilidades de liderazgo de las productoras.

### El proceso

*Desarrollo de capacidades de las organizaciones socias y plan de trabajo*

Para iniciar el programa en enero de 2009, se seleccionaron ONG en cada una de las ciudades socias de RUAF. La mayoría ya había participado en el Foro Multiactoral de Agricultura Urbana y Seguridad Alimentaria previamente establecido en la ciudad con el apoyo del RUAF-CCF. Varios técnicos de estas ONG fueron reunidos en dos talleres de planificación/capacitación para cada una de las siete regiones en la que opera RUAF. El primer taller se centró en el enfoque FStT, la selección y fortalecimiento de grupos de productores urbanos y el análisis situacional. Tres meses más tarde, una vez que estaban disponibles los resultados del análisis situacional, y se



*Diagnóstico y análisis de mercado participativos, Magadi*  
Foto: IWMI South East Asia

realizó el segundo taller enfocado en el plan de negocios, diseño de proyecto y la organización e implementación de escuelas de campo de productores urbanos.

#### *Selección de grupos de productores urbanos y capacitación inicial de los miembros de los equipos locales*

Considerando los criterios establecidos, las ONG socias locales seleccionaron a los grupos de productores urbanos y organizaron reuniones para informarles sobre la formulación e implementación del proyecto. Los productores interesados seleccionaron a los productores y productoras (generalmente dos de cada uno) que participarían en el equipo local para coordinar la preparación del proyecto junto con el personal de la ONG. El personal de la ONG organizó una capacitación introductoria para estos productores sobre el análisis situacional.

#### *Análisis situacional*

El análisis situacional incluyó:

- Una revisión rápida y participativa de los sistemas de producción actuales de los grupos de productores urbanos seleccionados (principales productos, prácticas de producción y comercialización, aspectos de género, acceso a tierras y otros recursos y seguridad del uso, principales limitantes).
- Un análisis de las principales fortalezas y debilidades de los grupos de productores urbanos seleccionados con una visión de los desafíos futuros.
- Un análisis de mercado rápido y participativo. El personal de RUAF desarrolló una metodología de tres pasos para el análisis participativo de mercado<sup>5</sup>. Primero, se analizó información secundaria disponible y se entrevistó a informantes clave a fin de identificar un número limitado de "opciones promisorias": productos que pueden ser producidos por los productores urbanos y que tienen perspectivas de mercado interesantes (p.ej. producción y empaque de cebolletas orgánicas para la venta bajo la propia marca del grupo a restaurantes y hoteles de primera clase). Segundo, se recogió más información sobre cada una de estas opciones para permitir que los productores hagan la selección final de la "opciones más promisorias" (generalmente abreviado como OMP<sup>6</sup>). La selección fue realizada

haciendo una evaluación grupal de un número de criterios pre establecidos (costos de producción, precio de mercado, nivel y estabilidad de la demanda del mercado, competitividad, disponibilidad de las licencias requeridas y los servicios de apoyo, potencial de agregación de valor, nivel de inversión necesaria, etc.). Para la OMP seleccionada, se recogió información adicional necesaria para el desarrollo del plan de negocios.

#### *Planificación del negocio*

El equipo local desarrolló un plan de negocios para la OMP seleccionada por los productores. El plan de negocios incluyó:

- La idea de negocios: ¿cuál es el negocio que los productores quieren desarrollar? Esto incluye el producto seleccionado y el concepto de comercialización; p.ej. venta de verduras cortadas, mezcladas, lavadas y empaquetadas para saltear, sopas y curry.
- La estrategia de comercialización: ¿a quién y cómo planean vender los productores el producto?
- El plan operativo: las actividades a través de las que los productores realizarán la producción, procesamiento y comercialización de la OMP, incluyendo las actividades de planeamiento y administrativas.
- El plan financiero: el cálculo de los costos y beneficios de la producción a nivel individual y grupal; necesidades de inversión y

#### *Producción y Procesamiento en Belo Horizonte, Brasil*

Foto: JOTA





Volante para promover una reunión de escuela de campo de productores urbanos.

Foto: IPES

estrategia de financiamiento.

- La estrategia de socios: con qué otros actores necesitarán cooperar los productores para iniciar el negocio (licencias, servicios de apoyo técnico y de gestión, transporte, servicios bancarios, etc.).

### Escuelas de campo para productores urbanos

La principal herramienta utilizada para iniciar el negocio fueron las escuelas de campo de productores urbanos (ECPU). Partiendo de un plan de negocios, se identificaron los cambios organizacionales y técnicos más importantes a realizarse con la finalidad de empezar el negocio. Subsecuentemente, los conocimientos y habilidades relacionados con estos cambios técnicos y organizacionales fueron desagregados y estructurados en módulos de aprendizaje. Los cambios técnicos podían tener que ver con la producción de la OMP así como con el procesamiento/empaque y comercialización del producto (p.ej. cómo evaluar y calificar la calidad del producto a ser entregados por los productores). Los cambios organizativos están relacionados con la operación, gestión y administración de todos los pasos en el proceso de producción y comercialización de la OMP.

Cada uno de estos módulos/sesiones fueron desarrollados en paralelo a la implementación práctica (p.ej. una sesión sobre cómo organizar y operar la compra y distribución de nuevos insumos; una sesión sobre prácticas de producción en las semanas antes de que se tenga que plantar la nueva variedad del cultivo, o una sesión sobre los aspectos técnicos y organizacionales de la recolección, lavado y empaque una semanas antes de que se inicie la cosecha). En la mayoría de sesiones de las ECPU se discutieron y practicaron tantos aspectos técnicos como organizativos. Todas las sesiones empezaban con una revisión de las actividades implementadas hasta el momento y se discutían las posibles soluciones a los problemas que iban surgiendo. Todas las sesiones finalizaban con la planificación de las actividades a realizarse por los grupos de productores en las siguientes semanas. De esta forma las ECPU no eran solo una plataforma de aprendizaje sino también un vehículo para la planificación del trabajo y la evaluación periódica con los productores.

Cada sesión era preparada y guiada por un facilitador del equipo local del proyecto junto con uno o más "expertos" invitados (agricultores experimentados, especialistas técnicos de servicios de extensión, personal de universidades, gerentes de empresas de pequeña escala, etc.). En lo posible, las sesiones eran implementadas en espacios en los que los productores pudiesen observar y/o practicar por sí mismos lo que se discutió en la sesión (en el campo, en una empa-

quetadora, etc.). En la mayor parte de los casos, la ECPU era repetida durante más de un ciclo de producción, enfocando las nuevas sesiones en los vacíos de conocimientos y habilidades y en problemas técnicos y organizacionales identificados durante el primer ciclo.

### Algunos ejemplos de proyectos FStT implementados

El programa FStT inició en enero y para setiembre/octubre en la mayor parte de las ciudades socias de RUAF, los grupos de productores locales (cada uno involucrando de entre 50 a 150 productores urbanos) habían formulado un plan de negocios y los proyectos FStT estaban listos para ser implementados. Desde entonces diversos agronegocios liderados por agricultores han empezado a enfocarse en tomates cherry, papas bebe, fresas, pollos, col, zanahorias, ají o chile verde, empaques de verduras mezcladas, cajas con una variedad de verduras, hierbas secas, cebollín, huevos, lechones y otros productos.

En el limitado espacio disponible en este artículo sólo podemos presentarles tres de los 18 proyectos que actualmente están siendo implementados. Un cuarto caso (el de los huerteros comunales de Ciudad El Cabo que comercializan sus verduras orgánicas a través de un esquema de canastas) es presentado en el artículo siguiente.

### Diversificación con champiñones orgánicos, Pekín

En Huairou (un pueblo periurbano de Pekín, China) la Fundación RUAF coopera con la Oficina Agrícola de Pekín y la Cooperativa de Verduras de Huairou, que viene cultivando uvas durante muchos años pero quería diversificarse. Con base al estudio de mercado, la cooperativa decidió empezar a cultivar champiñones. Con ayuda de la Universidad Agrícola de Pekín, se organizó una capacitación por medio de una ECPU para familiarizar al grupo principal de productores sobre lo que se debe y no se debe hacer al cultivar champiñones; y la universidad apoyó con el suministro de semilla de calidad. Los champiñones ahora se cultivan en los mismos túneles de plástico semi-permanentes en los que se cultivaban las uvas. Se estableció un clúster de champiñones en la cooperativa Huairou original (50 miembros) y otros clústeres fueron establecidos en dos poblados vecinos (de 20 miembros cada uno). La cooperativa Huairou capacitó a los productores, vende los insumos (trancas/semillas de champiñones) y compra los productos (a través de un tipo de sistema de contrato de cultivo). La Cooperativa Huairou también se vincula con una cooperativa de comercialización para vender los champiñones de alta calidad a los supermercados. Los productos de segundo grado son vendidos localmente.



Champiñones orgánicos en Pekín

Foto: IGSNRR



Capacitación en Manejo Integrado de Plagas para el cultivo de chile o aji  
Foto: IWMI South East Asia

Los principales desafíos incluyen: a. gestión de calidad (las prácticas de producción todavía necesitan ser mejoradas); b. control de calidad (los productos entregados a la Cooperativa Huairou no siempre cumplen los estándares requeridos y aún no se han establecido sistemas efectivos de monitoreo).

### Cebollines bajo los olivos en Amán

La Fundación RUAF está cooperando con la Oficina de Agricultura Urbana de la Municipalidad de la Gran Amán y con la Asociación Cooperativa de Mujeres El Amir de Irak ubicada en el área periurbana de Amán. Luego de realizar un análisis de mercado la Cooperativa decidió iniciar la producción de cebollines orgánicos bajo árboles de olivo, para empaarlos en pequeños manojos y vender los paquetes con una marca propia. Alrededor de ochenta familias son parte del negocio, 75 por ciento de las cuales son representadas por mujeres. Se organizó una Escuela de Campo de Productores Urbanos con el apoyo de personal de universidades y agricultores empresarios con amplia experiencia en la producción y comercialización de cebollín. Las sesiones de la ECPU incluyeron varios aspectos de cultivo (semillado bajo plástico, gestión de fertilizantes, manejo de plagas y enfermedades, etc.) así como aspectos organizacionales del nuevo negocio (administración, compra/distribución de insumos, recolección, calificación, empaque y comercialización de la producción).

El grupo diseñó su propia etiqueta basada en un "Protocolo de Producción Responsable" que garantiza a. que el producto proviene de un radio de 10 km. o menos del centro de Amán; b. que se aplicaron prácticas de producción ecológicas; c. que la producción no involucró abusos a mujeres ni a niños; y d. que 75 por ciento o más del precio pagado por el consumidor retorna a los productores. La primera cosecha de cebollín fue un gran éxito. La producción fue vendida a restaurantes y hoteles exclusivos a JD1.2 - 1.5 (JD1=€1) por atado (alrededor de 1 kg.), mientras que las predicciones hechas en el plan de negocios eran de JD0.7 a 1.0.

Los principales desafíos están relacionados con el mantenimiento de la fertilidad del suelo y la prevención de la incidencia de enfermedades y plagas en las cebollas. Actualmente se están evaluando opciones para la mejor rotación de cultivos (respecto a los aspectos técnicos y

comerciales) incluyendo lechuga, albahaca y cilantro. En una nueva ronda de sesiones de la ECPU el grupo será capacitado en el cultivo y comercialización de estos cultivos adicionales. En el futuro el cultivo de cebollín se concentrará en aquellos meses del año en que la



Los cebollines son pesados y empaados en bolsas de plástico o vendidos en grandes atados  
Foto: Salwa Tohme Tawk

demanda y los precios sean mayores.

### Embotellado de jugo de fruta en Freetown

En Freetown el RUAF-FStT está siendo implementado en cooperación con la ONG CCOPI y la Asociación Nacional de Agricultores (NAFSL). Uno de los grupos de productores participantes es el Grupo de Mujeres Lelima de la popular área este de Kissy en Freetown, un grupo de mujeres fuertes e independientes. El grupo consideró varios productos e innovaciones durante el inventario de opciones y los probó durante el análisis de mercados. Aunque inicialmente estaban entusiasmadas con el yogur, durante el proceso de comparar la demanda de mercado y los posibles retornos y ganancias, eligieron el jugo de frutas embotellado. La ECPU llevó al grupo a través de una capacitación técnica en higiene, manipulación segura de alimentos, pasteurización y embotellamiento así como capacitación en fortalecimiento organizacional, gestión de negocios y comercialización.

El grupo estableció una instalación básica de procesamiento y embotellamiento. Utilizaron vidrio esterilizado reciclado para embotellar jugo de fruta (principalmente mango). Se utiliza una licuadora no comercial adaptada para preparar el jugo mientras que la pasteurización se hace en un gran olla sobre fuego; y el jugo es embotellado y tapado mientras está caliente. Se organizaron numerosas sesiones de prueba con clientes en bares y restaurantes para comparar las tres diferentes mezclas antes que la receta final fuera escogida.

En mayo de 2010, el Jugo de Mango SALONE "producido con orgullo en Sierra Leona se convirtió en el primer jugo de fruta embotellado localmente en Sierra Leona. El grupo fue capaz de ofrecer el jugo a un precio de comercialización y minorista menor que el de los jugos importados.

El principal desafío es que la demanda de mercado es considerablemente mayor que la capacidad de producción. El grupo ahora está yendo hacia la organización de una producción de todo el año a partir de diversas frutas estacionales. El grupo actualmente apunta al mercado de Freetown, pero los inversionistas han mostrado interés en subcontratar al grupo para producir y embotellar jugo, el cual luego sería transportado frío y vendido en provincias. Sin embargo, el grupo aún carece de la experiencia en negocios requerida para negociar con inversionistas veteranos y la súbita expansión de su negocio ya ha puesto una considerable tensión sobre las dinámicas y la cohesión del grupo. Estos aspectos necesitan ser monitoreados cuidadosamente y abordados para prevenir que el grupo sea víctima de su propio éxito.

Henk de Zeeuw  
Director de la Fundación RUAF  
Email: ruaf@etcnl.nl



Capacitación FSTT en Accra  
Foto: René van Veenhuizen



Ahorros grupales y préstamos internos - fortalecimiento organizacional  
Foto: IWMI South East Asia

#### Nota

- 1) Le agradezco a mis colegas René van Veenhuizen, Marielle Dubbeling, Marco Serena y Femke Hoekstra por sus contribuciones a este artículo.
- 2) La Fundación RUAF es una red internacional de organizaciones de desarrollo colaborando en el año 2000 para apoyar el desarrollo de la agricultura urbana a favor de los pobres en países en desarrollo. DGIS, Países Bajos, y el IDRC, Canadá, son las principales agencias donantes de los programas de la Fundación RUAF.
- 3) Recientemente se ha publicado un libro sobre las experiencias ganadas en el programa RUAF-CCF con el enfoque multiactoral al desarrollo de políticas y planes estratégicos en agricultura urbana (Dubbeling et al., 2010).
- 4) Amplia información disponible en: [www.farmerfieldschool.info](http://www.farmerfieldschool.info)
- 5) En este proceso utilizamos numerosos manuales de análisis de mercados participativos de reciente publicación o que estaban disponibles en versión borrador, p.ej. Joss et al. 2002; Lundy et al. 2004; Ostertag 2004; Dixie 2005; Tracey-White 2005, Bernet et al. 2006 (en una versión inicial en español).
- 6) En muchos casos la OMP seleccionada no era un producto sino una combinación de los mismos p.ej. "pequeños paquetes de verduras lavadas y cortadas para su salteo, sopas y curry" o "canastas con verduras frescas seleccionadas para su entrega en casas".

#### Referencias

- De Zeeuw, H. y Dubbeling, M. (2009) Cities, food and agriculture: challenges and the way forward, Fundación RUAF, Leusden
- Bernet, T. Thiele, G. y Zschocke T. (eds) (2006) Market chain approach (PMCA) User Guide. CIP, Bogotá (leído en una versión borrador en español)
- Dixie, G. (2005) Horticulture Marketing Marketing Extension Guides # 5 FAO-AGS, Roma
- Dubbeling M., De Zeeuw, H. y Van Veenhuizen, R. (2010) Cities, Poverty and Food; Multi-stakeholder Policy and Action Planning in Urban Agriculture, Practical Action Publishing, Rugby, RU.
- Joss S., Schaltenbrand, H. y Schmidt, P. (2002) Clients First. A rapid market appraisal toolkit, Helvetas, Zurich.
- Lundy, M. et al. (2004) Increasing the competitiveness of market chains for small holder producers; a field guide, Rural Agro-enterprise development project, CIAT, Costa Rica.
- Ostertag, C.F. (2004) The Territorial approach to rural business development. Module 2: Identifying and assessing markets for small scale rural producers Rural Agro-enterprise development project, CIAT, Costa Rica.
- Tracey-White J. (2005) Rural-urban marketing linkages; an infrastructure identification and survey guide Agricultural Services Bulletin 161, FAO, Roma.
- Van Veenhuizen, M. y Danso, G. (2007) Profitability and Sustainability of Urban and Peri-urban Agriculture. Agricultural Management, Marketing and Finance Occasional Paper no. 19. FAO, Roma.

# Esquema de Canasta de Verduras en Ciudad El Cabo, Sudáfrica

17

Femke Hoekstra  
Rob Small

Aunque se ha documentado un gran número de experiencias de agricultura apoyada por la comunidad (AAC) y esquemas de canasta en Europa y Estados Unidos, no hay muchos ejemplos en el Hemisferio Sur. Abalimi/ Cosecha de Esperanza es un caso especial incluso en el Hemisferio Sur, pues se trata de una empresa social que trabaja con personas pobres en áreas urbanas quienes son los productores de las verduras.

## Cómo empezó

Abalimi Bezekhaya<sup>1</sup> (que significa "Agricultores de la Esperanza" en Xhosa) es una organización de la sociedad civil que trabaja para empoderar a aquellos en desventaja a través de la agricultura urbana ecológica. Abalimi opera en los poblados de Khayelitsha, Nyanga y las áreas alrededor de Cape Flats cerca a Ciudad El Cabo. Esta área tiene una población de cerca de un millón de personas, la mayoría de las cuales son del Este del Cabo - los hogares antiguamente afectados por el apartheid en Transkei y Ciskei. Muchos están desempleados. Abalimi ha estado trabajando con productores de pequeña escala que viven en estos asentamientos informales por 28 años. Los productores (o micro agricultores como los llama Abalimi) son pobres - principalmente mujeres- que están involucrados en la horticultura en huertos domésticos y comunitarios a fin de complementar su dieta, mejorar la seguridad alimentaria y nutricional de los hogares, y proveer un ingreso adicional sostenible. Otros beneficios son la construcción de comunidades, crecimiento personal y la autoestima.

La herramienta central para el éxito de Abalimi (y de Cosecha de Esperanza) es el desarrollo de una "Cadena del Desarrollo". El razonamiento detrás de la Cadena del Desarrollo es que los enfoques convencionales llevan muy pronto a los pobres urbanos hacia la producción comercial, cuando estos necesitan pasar primero por un conjunto de pasos preparatorios para permitir un aprendizaje social. Es más, sin el apoyo suficiente (subsídios y capacitación) el desarrollo que se logre es muy probable que no sea sostenible. Un enfoque de pasos es necesario para lidiar con las dinámicas y los desafíos sociopolíticos, ambientales y económicos con las que los pobres se encuentran a diario, como una pobre educación, tensiones de género/razales y de clase, suelo muy pobre y desempleo masivo. La cadena del desarrollo tiene cuatro fases: la fase de sobrevivencia, la fase de subsistencia, la fase de sustento y la fase comercial (lea más sobre la cadenas del desarrollo en Van Veenhuizen, 2009, p.160).

Con el tiempo Abalimi se dio cuenta que algunos de los productores en la fase de subsistencia tienen la ambición de vender (parte de sus) productos, pero luchan para venderlos a una audiencia mas amplia que sus comunidades locales (venta "sobre la cerca"). Al mismo tiempo, Abalimi se dio cuenta del creciente interés público en los



Personal de Cosecha de Esperanza empackando canastas de verduras  
Foto: Femke Hoekstra

productos de calidad orgánica en Ciudad El Cabo. Esto eventualmente llevó al establecimiento de un sistema de comercialización semanal de canastas de verduras de estación cultivadas orgánicamente. Se creó una unidad de comercialización dentro de Abalimi, llamada Cosecha de Esperanza.

Las principales metas de la iniciativa Cosecha de Esperanza son:

- Crear un mercado sostenible y en expansión para los productores en y alrededor de Ciudad El Cabo;
- Usar este mercado como un motor para el crecimiento y una herramienta para el alivio de la pobreza en las comunidades pobres;
- Dar acceso a los clientes a productos orgánicos frescos y competitivos, contribuyendo a la disminución de las millas alimentarias.

## ¿Por qué un esquema de canastas?

Luego de un exhaustivo análisis de mercado, se escogió una canasta de verduras orgánicas como la opción de comercialización más promisoría para los productores por un conjunto de razones. El sistema de canasta es lo suficientemente flexible para lidiar con fallas de los cultivos, cosechas tardías y de baja calidad, lo que le da tiempo a los productores para lograr una producción consistente, en términos tanto de calidad como de cantidad. Variar el contenido de la canasta cada semana permite que haya una producción inconsistente para que los productores se dirijan hacia públicos estables, porque las cantidades no tienen que ser exactas.

El concepto de las canastas de alimentos se ocupa de varios desafíos que los productores enfrentan: ampliando la cadena de distribución (acceso a mercados fuera de su comunidad local), el flujo de caja y los temas de liquidez (obteniendo dinero mensualmente en lugar de tener que esperar toda una temporada de cultivo), las fluctuaciones



Parcelas marcadas en un huerto comunitario  
Foto: Femke Hoekstra

de los precios (se garantiza un precio regular), así como fluctuaciones estacionales (el contenido de la canasta puede diferir).

Aunque el precio que los productores obtienen por la venta a Cosecha de Esperanza es (a menudo) menor que los cultivos que se venden directamente a la comunidad local, Cosecha de Esperanza les ofrece un mercado regular y más seguro y una fuente de ingresos por adelantado. El precio establecido por las verduras está basado en un análisis comparativo de los precios en diferentes supermercados y mayoristas.

### Cómo funciona el esquema

Los productores participantes están capacitados en sistemas de agrogocios. Ellos firman contratos para cultivar productos específicos en una parcela de tamaño definido y producciones pre planificadas y a precios predeterminados, que serán cosechados en fechas establecidas. Los productores hacen el control de calidad, la cosecha, limpiado las verduras por sí mismos. Cosecha de Esperanza recoge las verduras de los huertos una vez a la semana y los entrega a la instalación de empaque, que está ubicada en el perímetro de la oficina de Abalimi y que tiene todo el equipo necesario para procesar las verduras. Allí las verduras son pesadas (para registrar la cantidad de verduras entregadas por cada huerto), lavadas, cortadas y empaquetadas o amontonadas, dependiendo del tipo de verdura. Un igual número de verduras son empacadas en cada canasta. El personal empaquetador es de cinco personas, incluyendo el personal de campo de Abalimi. Adicionalmente, muchos productores trabajan en el galpón de empaque en forma rotativa para aprender sobre todo el proceso de procesamiento y comercialización.

Hay dos tipos de canastas. La gran canasta (vendida a R95~10 Euros), un cajón apilable, conteniendo entre 9 a 12 diferentes verduras dependiendo de los costos de producción. Las verdura estándares en las canastas son papas, cebollas, zanahorias, un pack de ensaladas y brotes de frejol. Otras verduras, dependiendo de la estación, incluyen tomates, pimientos verdes, zapallos, calabacines bebe, batatas,

frejoles, guisantes, calabazas, espinaca, acelga y remolacha. Las canastas usualmente contienen una verdura especial y cara, como champiñones, tomates cherry, pimientos rojos y amarillos, que son suministrados por otros agricultores. La canasta pequeña, que fue introducida por demanda en febrero de 2009 (vendidas a R65~7 Euros), es realmente una bolsa de plástico (están buscando una mejor alternativa) conteniendo de 6 a 7 variedades de verduras.

Luego del empaquetado, el personal de Cosecha de Esperanza lleva las canastas a los puntos de recojo, la mayor parte de los cuales son escuelas primarias (entre 15 y 20 en total) en los suburbios de Ciudad El Cabo, así como también en algunas instituciones y tiendas. Las escuelas parecen ser los mejores espacios de distribución, pues los padres pueden combinar el recoger a sus niños con la adquisición de las canastas de alimentos.

### Cosecha de Esperanza en cifras, abril 2010:

- Cosecha de Esperanza es la unidad de comercialización de Abalimi. Desde su inicio en febrero de 2008, ha pasado de trabajar con 8 grupos de productores a 18 grupos (con 118 productores) y han incrementado el número de suscriptores comerciales a sus canastas de alimentos semanales de 79 a 180 en abril de 2010 (y el número de suscriptores sigue creciendo).
- Por cada 100 canastas producidas se requiere 8,415m<sup>2</sup> de terrenos. La cantidad total de tierra utilizada por Cosecha de Esperanza en de 26,047m<sup>2</sup>.
- El ingreso por productor está por encima de R3,000 al mes en una parcela promedio de 500m<sup>2</sup>.

## Apoyando el movimiento de la AAC

Poner en marcha el negocio incluye la planificación de la producción, capacitación y preparación de los agricultores para la producción (semi)comercial, monitoreo de la performance de los productores y arreglo de los insumos y el financiamiento. Se requiere de una organización intermediaria que opere entre los productores y los consumidores (en este caso Abalimi/Cosecha de Esperanza), especialmente durante el periodo inicial. A nivel operativo, el negocio casi es totalmente dirigido por el grupo objetivo, mientras que es representado a nivel de la gestión y el directorio por el líder principal de los productores y otros líderes de la comunidad meta.

Abalimi monitorea la sostenibilidad de todos los huertos en base a varios indicadores predefinidos para asegurar que los productores estén listos para hacer parte de Cosecha de Esperanza. Asimismo, Abalimi organiza la planificación de la producción. Cosecha de Esperanza desarrolló una herramienta de planificación, que muestra cada semana del año cuánto se necesita plantar en cada huerto para obtener ciertos kilos por semana por canasta (para un número total de canastas). Cosecha de Esperanza planea un excedente de producción del 10%. A través de este excedente, son capaces de cubrir pérdidas de producción y pueden entregar sus mejores productos a sus clientes. El excedente va a proyectos de caridad, personal y voluntarios.

Adicionalmente, las Escuelas de Campo de Productores Urbanos (ECPU que son parte del proyecto RUAF De la Semilla a la Mesa) apuntan a incorporar áreas débiles en el ciclo de producción y capacitan a los productores para que incrementen su producción. Las ECPU proporcionan sesiones de capacitación sobre temas que incluyen control de calidad, manejo de suelos y manejo de plagas.

Abalimi proporciona insumos como semillas, almácigos, compost, fertilizantes y equipos. Estos son gratuitos o subsidiados, dependiendo del precio del insumo. Los grupos están empezando a contribuir (100% del costo de las semillas y almácigos, 10% de los costos del abono de vaca) y esto se deduce de sus pagos mensuales.

*Huerto Masikhanye en Khayelitsha*

Foto: Femke Hoekstra



Actualmente los grupos sólo son capaces de contribuir pues no pueden costear nuevas inversiones por sí mismos, pero Abalimi cree que los subsidios y los servicios son necesarios para cualquier actividad agrícola.

## Relaciones con los consumidores

Sigue siendo un desafío mantener satisfechos a los consumidores. Los consumidores son informados por e-mails semanales y pueden participar como voluntarios o unirse a un tour semanal a los huertos y al galpón de empaquetado para ser parte de la AAC. Una encuesta de retroalimentación a los clientes (marzo 2010) entre 56 consumidores no activos mostró por qué las personas decidieron renunciar al grupo. Esto tiene que ver con una combinación de:

- Tamaño (preocupación para el 23% de los clientes): ya sea demasiada cantidad que lleva a desperdicio de los alimentos o muy poco de todo;
- Variedad (preocupación para el 25%): tipo de verduras ofrecidas (demasiada o muy poca variedad, no suficiente de los productos básicos (como las papas), o no suficientemente orientadas a los niños);
- Recojo (25%): preocupación por los tiempos, fecha o ubicación. Algunos preferirían la entrega en casa.
- Financiamiento (7%): preocupaciones financieras, capacidad de encontrar alimentos más baratos de la misma calidad en los supermercados:
- 5% ha empezado su propio huerto y producido suficientes verduras.
- 7% tiene problemas con la elección; algunos quisieran poder seleccionarlas por sí mismos o saber de antemano que estará en la canasta de modo que puedan adaptar sus compras en base a esta información.
- Otros o se han mudado; están comprando alimentos listos (cortados, pelados y preparados); encontrado otro abastecedor; o no saben cómo preparar las verduras (aunque siempre se incluye una receta).

Asimismo, cuando las escuelas cierran durante los feriados no hay mercados alternativos, de modo que los volúmenes de compra son muy bajos. Este año los números de las canastas cayeron de 195 a 131 durante los feriados más recientes.

## El futuro

Desde 2008, Cosecha de Esperanza ha pasado de ser una iniciativa de pequeña escala a un negocio bien organizado con una logística comercial compleja. Ha creado acceso a un nuevo mercado para los productores de pequeña escala y está trabajando hacia la creación

### Nota

1) Abalimi es uno de los socios locales de RUAF y Cosecha de Esperanza es parte del programa De la Semilla a la Mesa.

### Referencias

Abalimi Bezekhaya. (2009). HoH Business Plan. Ciudad el Cabo: Abalimi Bezekhaya.  
Femiano, M. (2010). Harvest of Hope customer feedback survey. Cape Town: Abalimi Bezekhaya.  
Van Veenhuizen, R. (2006) Cities Farming for the Future, Urban Agriculture for Green and Productive Cities. Philippines: IIRR, IDRC y Fundación RUAF.

de un sistema de alimentos alternativo. En 2010, Cosecha de Esperanza ganó el Premio a la Innovación Impumelelo, que premia proyectos excepcionales, involucrando alianzas con el sector público que aumenta la calidad de vida de las comunidades pobre de manera innovadoras.

En algunos huertos comunitarios la edad promedio de los productores es tan alta como 60 años y los niveles de producción permanecen relativamente bajos. El bajo nivel de participación de los más jóvenes podría tener implicaciones para la sostenibilidad en el largo plazo

Femke Hoekstra  
ETC Agricultura Urbana/RUAF  
Email: f.hoekstra@etcnl.nl  
Rob Small  
Abalimi Bezekhaya  
Email: rsmall@xsinet.co.za

## Desarrollo de un Esquema de Canasta Orgánica en Accra, Ghana

La demanda por verduras y frutas sanas y producidas de forma sostenible es creciente en Ghana. Esto presenta una oportunidad para establecer cadenas de valor locales y sostenibles. En dicho contexto, un consorcio de cooperativas de agricultores y comerciantes de Accra viene desarrollando un esquema de canasta de verduras y frutas orgánicas con el apoyo de la ONG holandesa Agro Eco-Louis Bolk Institute (LBI).

Actualmente los productos orgánicos cultivados en Ghana son en su mayoría exportados. La producción de cultivos tanto para el mercado local como para el internacional permitirá que los agricultores (generalmente de pequeña escala) diversifiquen sus granjas, reduciendo así sus riesgos financieros, beneficiando el suelo, la conservación del agua y la biodiversidad.

### Los socios

Esta iniciativa es fruto del trabajo de la Cooperativa Agrícola Juvenil / Sociedad Comercial Forward Ever (con el apoyo de la Red de Agricultura Orgánica de Ghana), de Granjas Ideal Providence, y de Quin Organics.

Los terrenos de Forward Ever están ubicados alrededor de Woe, un suburbio de Keta al Sureste de Ghana. Fundada en 1997, la cooperativa tiene 45 miembros registrados, todos ellos horticultores a tiempo completo. Estos agricultores proveerán de verduras al esquema de canasta incluyendo pepino, lechuga, col, pimiento verde, chile, berenjena y kimbombó. Los agricultores cultivan estos productos de acuerdo a principios de agricultura orgánica y están en el proceso de adquirir certificaciones orgánicas. Las Granjas Ideal Providence, establecidas en 1998, manejan la producción de frutas y hierbas tropicales en dos granjas que cubren un total de 85 acres. Esta compañía también es activa en la recolección de verduras salvajes orgánicas. En el norte de Ghana aproximadamente 150 mujeres recolectan nueces del shea, que son procesadas en mantequilla del shea para la exportación a mercados europeos y otros. Quin Organics es un negocio de producción y procesamiento agrícola con certificación orgánica que trabaja con verduras,

hierbas y especias. Además de dirigir una granja, también co-opera con organizaciones de agricultores del Distrito de Keta a través de un esquema de capacitación. Quin Organics se concentra tanto en el mercado local como en el de exportación. Proveyendo frutas y hierbas para el esquema de canasta y está en proceso de construir una instalación para el procesamiento y almacenamiento.

### El esquema de canasta

Los consumidores interesados se registrarán y recibirán semanalmente una canasta de verduras y frutas orgánicas por un precio fijo. La canasta puede ser entregada en una oficina o residencia, o recogida en una de los diversos locales de la ciudad (incluyendo puestos de fruta, supermercados y gasolineras). El esquema de canasta apunta a los ghaneses de ingresos medios y altos de Accra así como a los expatriados, en vistas que estas personas están dispuestas y son capaces de pagar un poco más por productos de calidad.

Los iniciadores buscan lograr que el esquema de canasta sea económicamente independiente una vez que se ponga en marcha. Los agricultores recibirán un precio justo, que incluye premios para cubrir los gastos de empaque, comercialización y distribución. Para cubrir la inversión inicial se vienen levantando fondos en la actualidad.

Willem-Albert Toose, Agro Eco - Louis Bolk Institute y Anne Oudes

Email: w.toose@louisbolk.org y anneoudes@gmail.com



Muestra de una canasta grande de verduras orgánicas en Accra

# Uso del Análisis de Cadenas de Valor para Incrementar el Impacto de la Agricultura Urbana

Jonathan Mitchell  
Henri Leturque

El presente artículo resume el trabajo realizado para responder a dos preguntas aparentemente sencillas: ¿Puede la agricultura urbana reducir la pobreza urbana? Y, si puede hacerlo, ¿de qué maneras puede reducirse esa pobreza? También explora el papel del análisis de cadenas de valor en un mejor entendimiento del rol de la agricultura urbana.

Un equipo del Instituto del Desarrollo Exterior<sup>1</sup> recientemente tuvo la oportunidad de investigar estas preguntas en un estudio realizado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo<sup>2</sup>. El objetivo del estudio era re evaluar el papel de la agricultura urbana en la reducción de la pobreza en países en desarrollo. La investigación estuvo basada en una extensiva revisión de la literatura, discusiones con informantes clave<sup>3</sup> y visitas de campo a África, Asia y Latinoamérica.

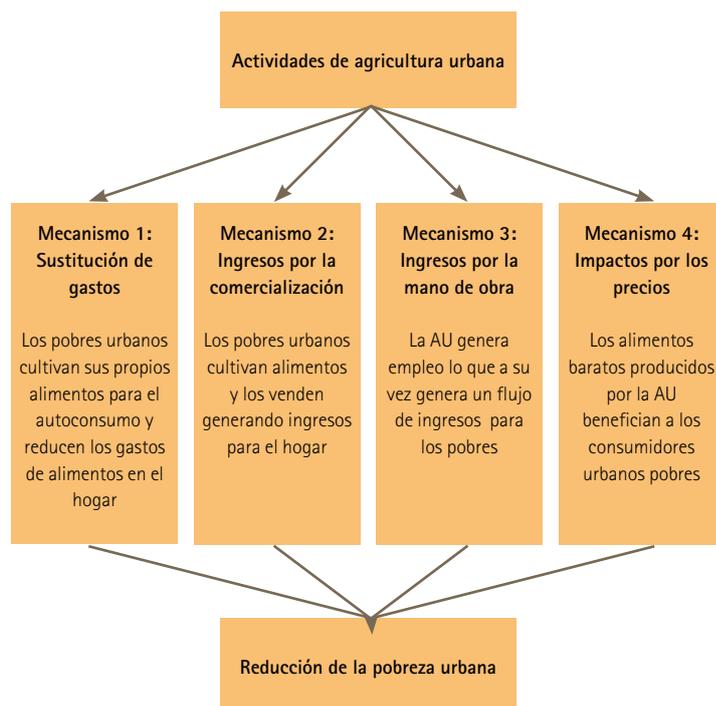
## Marco conceptual

La pobreza es mucho más que la falta de dinero. La naturaleza multidimensional de la pobreza nos empuja a examinar los asuntos ambientales y sociales relacionados con la agricultura urbana, así como sus aspectos económicos. Sin embargo, dado que los impactos ambientales y sociales de la agricultura urbana han sido investigados mucho más vigorosamente que los económicos, nuestro análisis se restringió a un foco estricto en los pobres y sus ingresos.

Existen muchos canales a través de los cuales la agricultura urbana puede impactar en los pobres. Los pobres urbanos pueden beneficiarse directamente de sus propias actividades agrícola dentro y fuera de sus parcelas - al usar su producción para el consumo del hogar, o venderla para generar ingresos. Más allá de estos beneficios económicos directos hay formas menos directas a través de las cuales la agricultura urbana puede contribuir a reducir la pobreza urbana.

En primer lugar, la agricultura periurbana para los grandes productores requiere de la asignación de mano de obra a lo largo de diferentes partes de la cadena de valor -mano de obra en la granja, comercialización y transporte. En segundo lugar, la agricultura urbana es un canal útil para la producción y suministro de alimentos baratos en las ciudades y poblados que está al alcance de los pobres urbanos - quienes son primariamente compradores netos de alimentos. Estas diferentes contribuciones son mostradas en la Figura 1.

Figura 1: Vinculando la agricultura urbana con la reducción de la pobreza urbana



Nuestro enfoque para entender el sector agricultura en la ciudad productiva se centra en examinar los siguientes cuatro mecanismos:

- **Mecanismo 1. Sustitución de gastos:** cuando la producción doméstica para el autoconsumo contribuye a la seguridad alimentaria del hogar. Cultivar sus propios alimentos hace que las personas sean menos dependientes, lo que puede tener un impacto en los niveles de pobreza al liberar recursos del hogar que pueden ser utilizados para otros gastos.
- **Mecanismo 2. Ingresos por la comercialización:** cuando la producción es vendida generando ingresos para el hogar. Este mecanismo involucra producir alimentos y otros productos agrícolas para el mercado. Los agricultores que cultivan para el autoconsumo familiar podrían vender su producción ya sea porque no pueden consumirla toda o porque quieren obtener ganancias.
- **Mecanismo 3. Ingresos por la mano de obra:** cuando el trabajo relacionado con la agricultura urbana genera ingresos. Las principales oportunidades son en grandes granjas comerciales produciendo verduras, aves de corral, peces y frutas que emplean mano de obra no calificada, pero también se relacionan con los insumos, el procesamiento y la comercialización u otros servicios agrícolas.

- **Mecanismo 4. Impactos de los precios:** cuando se producen alimentos baratos a través de la agricultura urbana esto beneficia a los consumidores a favor de los pobres urbanos. Los pobres urbanos se benefician del abastecimiento de alimentos baratos en las ciudades, sin importar si son productores urbanos de alimentos o no.

Estos mecanismos no son mutuamente excluyentes - la reducción de la pobreza doméstica a menudo resulta de más de un mecanismo. Por ejemplo, los hogares que cultivan verduras podrían consumir parte de la producción y vender otra parte de ella por lo que se encuentran simultáneamente involucrados en los mecanismos 1 y 2. Si el hogar también compra alimentos y otros productos agrícolas que son producidos localmente por otros, entonces también está involucrado en el mecanismo 4. Adicionalmente, los sistemas de producción y cadenas de valor pueden incorporar combinaciones de diferentes mecanismos. La vida real a menudo es complicada, por lo que usamos marcos para simplificar una realidad compleja.

Sin embargo, este marco es útil porque nos recuerda considerar las diversas maneras en que la agricultura urbana puede reducir potencialmente la pobreza.

### Examinar la evidencia empírica sobre los que sabemos y no sabemos

Producir una fotografía exhaustiva del impacto económico general de la agricultura urbana no es sencillo. Los datos son limitados (especialmente en los mecanismos 3 y 4) y, los que están disponibles a menudo se enfocan en productos específicos y suelen haber sido generados a partir de diferentes (e incompatibles) metodologías. Sin embargo un meta análisis de las encuestas a hogares del programa RIGA<sup>4</sup> (FAO) ofrece una instantánea de la importancia de la producción urbana de alimentos en 15 países. El análisis sugiere lo siguiente:

- Muchos ciudadanos urbanos participan en la agricultura: el 20 - 80 por ciento ubicados en los quintiles de pobreza.
- La agricultura urbana generalmente representa una proporción muy limitada del ingreso de los ciudadanos, excepto en el África Subsahariana, donde la agricultura contribuye entre 15 y 50 % de los ingresos totales en el caso de un estudio africano.
- Los hogares pobres en recursos son los participantes más activos en la agricultura urbana y para ellos representa una mayor porción de sus ingresos totales.

Esto sugiere que la agricultura urbana es generalmente relevante para la pobreza urbana - puesto que involucra a los pobres urbanos. Sin embargo, si es que debe ser parte de las estrategias de reducción de la pobreza, eso es otra cuestión. Esto depende de si los ingresos relacionados con la agricultura urbana pueden crecer o al menos ser sostenidos. Nuestro marco conceptual es una herramienta útil para el estudio del potencial de cada mecanismo para contribuir a la reducción de la pobreza urbana.

El **mecanismo 1** es el más prevalente en situaciones donde el deterioro del suministro de alimentos y la pobreza han hecho de la producción propia una importante estrategia para sobrellevar esto. Esta situación es más prevalente en las áreas del África Subsahariana donde los niveles de pobreza urbana y de inseguridad alimentaria son mayores que en ninguna otra parte, y el acceso a tierras es a menudo más fácil (comparado por ejemplo con ciudades más densamente pobladas del Asia). Este mecanismo también es prevalente en otros contextos de crisis

o transición, como en las ciudades de Europa del Este y la Habana, Cuba, luego de la caída de la Unión Soviética. Harare, Zimbabue, es el ejemplo más contemporáneo de una ciudad cuya producción urbana de alimentos surgió en respuesta a la tensión económica (p.ej. Redwood, 2009). La importancia del mecanismo 1 a menudo parece más limitado a contextos de crisis. Por ejemplo, en Ghana, aunque proporciones muy altas de las personas en las ciudades están involucradas en la agricultura, esta sólo cubre una pequeñísima porción de los costos de alimentos urbanos<sup>5</sup>.

El **mecanismo 2** o la producción para el mercado fue identificado como un mecanismo crítico en todos los recientes estudios de caso revisados - y también el más importante en términos de ingresos generados. La agricultura urbana puede complementar el flujo de alimentos rurales proveyendo productos que la agricultura rural no puede suministrar fácilmente. Para productos perecibles específicos, se reporta suministros de hasta el 30 por ciento del consumo urbano (p.ej. hortalizas de hoja en Accra).

Pero más allá de su contribución general al suministro urbano de alimentos, lo que es sorprendente es la extrema diversidad de la producción que los agricultores urbanos venden a los mercados locales. Mientras que la producción de perecibles tradicionales como verduras, carne, pescado y leche continúa bastante extendida, otros cultivos incluyendo flores, forraje y diferentes usos del suelo como el agroturismo se están volviendo cada vez más importantes. Las estructuras de las cadenas de valor también están diversificadas; pueden ser muy simples en situaciones donde el producto es vendido directamente por los agricultores a clientes que llegan a sus huertos o extremadamente complejas donde funcionan diferentes usuarios, transporte, recojo y canales de comercialización. También, parece ofrecer ingresos relativamente altos a los productores urbanos de hortalizas en las ciudades del Este y del Oeste de África. Sin embargo, más allá de la información recogida a través de estudios de la producción de verduras frescas, nuestro entendimiento de la agricultura urbana orientada al mercado es a menudo limitado.

El **mecanismo 3** es un área poco investigada. La mano de obra agrícola urbana sólo ha sido estudiada en pocas ciudades donde la evidencia es anecdótica debido a su escala. Más allá de ser un 'vacío' de investigación, no hay razón por la que no debería ser tan importante como otros mecanismos, con trabajadores ya sea contratados por grandes granjas comerciales urbanas y periurbanas, o trabajando como mano de obra eventual para agricultores de menor escala. Es plausible que la mayor parte de los jornaleros en la agricultura urbana sean pobres, mientras que este no necesariamente es el caso para personas involucradas como productores, tanto para el comercio como para el autoconsumo.

El **mecanismo 4** vincula a la agricultura urbana con la seguridad alimentaria urbana. Es claro que la gran mayoría de los habitantes urbanos son compradores netos de alimentos. Incluso los agricultores urbanos raramente pueden producir suficientes alimentos, en calidad y diversidad para alimentar a sus familias. El acceso garantizado a alimentos baratos es una gran preocupación para los pobres urbanos, y por tanto para los formuladores de políticas urbanas. Pero, ¿la agricultura urbana contribuye a la regulación de los precios de los alimentos urbanos?

La agricultura urbana puede contribuir a una significativa porción de productos específicos para los mercados urbanos. Sin embargo, la información disponible en algunas pocas ciudades (figura 2) sugiere que, en el total, sólo juega un papel limitado en el abastecimiento de los mercados

de alimentos urbanos. Es poco probable que esto tenga un efecto significativo en la reducción de la pobreza al bajar los precios de alimentos básicos consumidos por los pobres

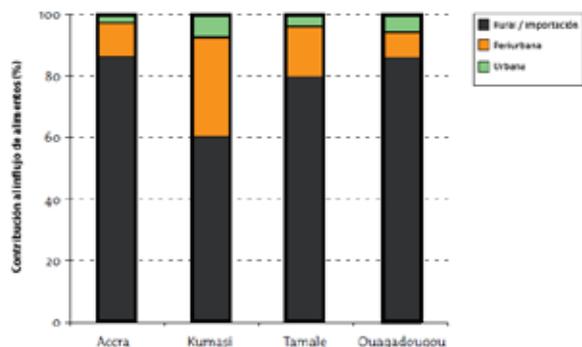


Figura 2: La contribución de diferentes áreas a los ingresos de alimentos urbanos en ciudades seleccionadas del Oeste de África

Fuente: Drechsel et al., 2006.

### Vacíos de Información

Lo que queda claro de nuestro análisis es que los mecanismos 2 y 3 parecen tener el mejor potencial para incrementar los ingresos de los agricultores urbanos. Ambos mecanismos también son inherentemente apropiados para el análisis de cadenas de valor. El análisis de cadenas de valor separa las diferentes funciones, o eslabones, de la producción, procesamiento y comercialización a fin de entender cómo funcionan, quiénes participan y ganan, y cómo puede mejorarse la eficiencia de la cadena. El análisis de cadenas de valor también es adecuado como un marco para entender los efectos del mercado de mano de obra de la agricultura urbana. Pese a este potencial, hasta la fecha muy pocos estudios<sup>6</sup> se han enfocado en las cadenas de valor de la agricultura urbana.

Actualmente sabemos un poco más sobre los números de productores y sus retornos, pero rara vez sabemos sobre:

- quiénes participan y el valor de lo que se capta en los eslabones más allá de la producción de las cadenas de valor;
- los números de jornaleros que dependen de la agricultura urbana y sus servicios; sus contextos, sus condiciones laborales y sus niveles de salarios.
- las otras fuentes de ingresos de los involucrados, y la significancia de la agricultura urbana en sus medios de sustento.
- la diferencia en los niveles de ingresos entre aquellos involucrados (total o parcialmente) en la agricultura urbana en varios eslabones y el ingreso promedio de los habitantes urbanos (que proporcionaría una mejor idea de su impacto relativo);
- cómo mejorar la eficiencia y el impacto a favor de los pobres de los sistemas de producción, procesamiento y comercialización de las cadenas de valor de la agricultura urbana.

Esta es información crítica para poder diseñar intervenciones que mejoren el funcionamiento de los actuales sistemas de producción, procesamiento y comercialización así como aumentar los ingresos de los participantes en las cadenas de valor de la agricultura urbana.

### Implicancias

En base a la información disponible, los mecanismos 1 y 4 parecen tener un débil efecto en la reducción de la pobreza. Como son los dos únicos que involucran a un gran número de pobres en las áreas urbanas, la agricultura urbana podría tener sólo un potencial

limitado para transformar la pobreza urbana: El mecanismo 1 (producción para el uso propio) hace una positiva pero generalmente muy pequeña contribución a los medios de sustento de muchos pobres urbanos (así como a los que no lo son). El mecanismo 4 (precios de los alimentos) tendría un impacto muy disperso sobre los pobres urbanos, la agricultura urbana tiene una influencia significativa sobre el precio de los productos básicos en las áreas urbanas - pero no hay evidencia de esta influencia. Adicionalmente, estos dos mecanismos están asociados con estrategias para sobrellevar la situación en lugar de estrategias de desarrollo que puedan reducir la pobreza en forma sostenible.

Esto nos deja con el mecanismo 2 (productos comercializados) y el mecanismo 3 (salarios agrícolas), que tienen un claro potencial para reducir la pobreza al incrementar los ingresos de los agricultores. Ambos mecanismos están claramente asociados con los medios de sustento y las estrategias de desarrollo. Creemos que el enfoque de cadenas de valor es adecuado para analizar cómo mejorar los sistemas de producción, procesamiento y comercialización de la agricultura urbana - y cómo aumentar el impacto a favor de los pobres a estas cadenas. Ver la agricultura a través del lente de la cadena de valor es una práctica estándar en las áreas rurales, pero es menos aplicado en la agricultura urbana. Adoptar el enfoque de cadenas de valor debería ayudar a construir vínculos con el resto del pensamiento de desarrollo agrícola. Hasta el momento, la mayor parte del trabajo en agricultura urbana se ha enfocado en los productores, mientras que se le ha prestado mucho menos atención a los intermediarios del mercado, que son cruciales para el funcionamiento de la cadena en su conjunto.

Jonathan Mitchell y Henri Leturque

Email: j.mitchell2@odi.org.uk y h.leturque@odi.org.uk

#### Notas

- 1) El ODI (por sus siglas en inglés) es el 'think tank' por el desarrollo líder en el Reino Unido (ver [www.odi.org.uk](http://www.odi.org.uk)): una organización independiente con la misión de inspirar e informar políticas y prácticas de desarrollo para reducir la pobreza.
- 2) El IDRC es una agencia canadiense que trabaja en estrecha colaboración con investigadores del mundo en desarrollo en la búsqueda de soluciones para construir sociedades más saludables, equitativas y prósperas.
- 3) Reconocemos los valiosos aportes de RUAF, el Banco Mundial, FAO, la Fundación Rockefeller y los formuladores de políticas, investigadores, profesionales y agricultores en los estudios en cuatro países.
- 4) Actividades Rurales de Generación de Ingresos
- 5) Un reciente estudio de IWMI a personas involucrada en la horticultura de patio trasero en Kumasi y Accra mostró que esta actividad contribuyó en general a ahorros anuales de entre 1 y 6 por ciento de los gastos generales de alimentos con los niveles más altos reportados de los hogares más pobres.
- 6) African indigenous vegetables in urban agriculture / editado por C.M. Shackleton, M. Pasquini y A.W. Drescher. Earthscan, 2009.

#### Referencias

- Drechsel, P. Graefe, S. Sonou, M. y Cofie, O.O. 2006. Informal Irrigation in Urban West Africa: An Overview. IWMI Research Report 102.
- Redwood, M., ed. 2009. Agriculture in Urban Planning: Generating Livelihoods and Food Security. Londres y Ottawa: Earthscan e IDRC.
- Zeza, A. y Tasciotti, L. 2007. Does Urban Agriculture Enhance Dietary Diversity? Empirical Evidence from a Sample of Developing Countries. ADED, FAO.
- Shackleton, C.M, Pasquini M, y Drescher, A.W. (2009) African indigenous vegetables in urban agriculture. Earthscan, Londres.

# Distancia de la Ciudad y Performance de las Cadenas de Procesamiento de Alimentos en Antananarivo, Madagascar

Marie-Hélène Dabat,  
Romaine Ramanarivo,  
Faramalala Evelyne Ravoniarisoa,  
Tovoheri Ramahaimandimbisoa  
Christine Aubry

Todavía es poco lo que se sabe sobre la importancia cuantitativa de la agricultura urbana en Antananarivo. Aunque numerosos estudios recientes sobre cadenas, como las del arroz, tomate, coliflor y hortalizas de hoja, brindan luces sobre la contribución de la agricultura al suministro de alimentos para la ciudad capital, y la ventaja comparativa que los predios urbanos proporcionan.

Este artículo<sup>1</sup> examina la diferencia en la performance entre las cadenas de procesamiento de alimentos en áreas urbanas, periurbanas y rurales. Analiza las relaciones entre la ubicación, disponibilidad y el acceso a factores de producción; la estructura de los canales de comercialización; y el costo, distribución y performance de la producción. El estudio muestra que estas cadenas constituyen entornos económicos contrastantes a muy poca distancia una de otra.

El arroz es el alimento básico de Madagascar y su principal mercado es Antananarivo. Proveyendo del 15 al 25 por ciento del suministro total de arroz para la capital, la producción urbana de arroz es la tercera mayor contribuyente luego del arroz importado y el arroz proveniente de Lake Alaotra, el granero de arroz más grande del país. Cosechado antes que la mayor parte del arroz en Madagascar, el arroz urbano ayuda a abastecer al mercado y a estabilizar los precios durante la temporada de escasez (diciembre-febrero/marzo) reduciendo así la necesidad de importar arroz de abril a junio, antes que lleguen las grandes cosechas de Lake Alaotra.

Los tomates, debido a su naturaleza perecible, son cultivados predominantemente alrededor de Antananarivo. Son el cultivo comercial más comúnmente consumido en la capital (por encima de la papa, zanahoria, cebolla y hortalizas de hoja) y más del 90% proviene de la agricultura urbana. Los agricultores que antes sólo cultivaban arroz han empezado a diversificarse cultivando tomates que son vistos por los consumidores como un producto "de todo el año" en Antananarivo. Los agricultores en diferentes lugares usan sus diferencias en potencial agroclimático (incluyendo la altitud) para crear un calendario comercial complementario.

## Producción a distancias variables del centro de la ciudad

Se hizo un análisis comparativo del arroz y el tomate, los dos productos dominantes en las áreas de agricultura urbana, periurbana y rural cercanas a la capital de Madagascar, en base a datos recogidos en



Un agricultor vendiendo sus tomates en el centro de Antananarivo  
Foto: Marie-Helene Dabat

2005. Las ubicaciones para el estudio fueron elegidas con base a los siguientes criterios: 1) fuerte integración comercial de los agricultores; 2) fuerte orientación de las cadenas hacia los mercados de Antananarivo y; 3) similitud de los sistemas agrícolas, equipos y suelo.

Las áreas comparadas para el arroz fueron Analamahitsy Tanana, un área urbana; Ambatomainty, un área periurbana a 12.5 km de la ciudad; y Ankazoandrano, un área rural ubicada a 85 km. Las locaciones del tomate fueron Ambohimarina, un área periurbana a 15 km de la ciudad (referida como cercana); Ambohidrazana, un área periurbana a 20km (referida como lejana); y Ambatomoina un área rural a 102 km de la capital.

Se entrevistaron a diez agricultores por área (60 en total), así como varios expertos y agentes vinculados a los principales canales de comercialización hacia Antananarivo. Los agricultores practican la agricultura mecanizada en el área periurbana y técnicas más tradicionales en las áreas intraurbanas y rurales. La producción del tomate va desde las 2.7 toneladas (área rural) hasta las 3 toneladas por hectárea (periurbe). En el área rural, los tomates se cultivan cuando no es temporada de arroz, y en las áreas periurbanas se cultivan en la temporada de lluvias en las faldas de la producción de arroz. La producción del arroz va desde las 16 toneladas (área periurbana cercana) hasta las 22 toneladas por hectárea (área rural).



Agricultores urbanos trabajando

Foto: Marie-Helene Dabat

### El número de participantes en las cadenas no depende de la distancia

Los agricultores venden un promedio de cerca del 25 por ciento del arroz que producen. Luego de procesarlo manualmente, los agricultores intraurbanos de arroz venden el 80 por ciento directamente a los consumidores en la capital y el 20 por ciento a los minoristas en los distritos. La producción comercializada por los agricultores periurbanos de arroz pasa por pequeños intermediarios/procesadores o fábricas procesadoras para recolectores de arroz procesado, mayoristas y minoristas antes de que lleguen a los consumidores en los grandes mercados de Antananarivo. La producción comercializada por los agricultores rurales de arroz pasa por varios canales, algunos de los cuales son bastante cortos: ventas locales en mercados rurales semanales a no menos de 50-60 km que constituyen el 50 por ciento de los productos comercializados. Otros canales hacen que el arroz llegue a los consumidores urbanos más lentamente, pues pasa a través de intermediarios de los arrozales, procesadores, intermediarios de arroz procesado, mayoristas y minoristas en numerosos mercados.



Agricultores transportando berros

Foto: Marie-Helene Dabat

Los tomates deben venderse inmediatamente después de la cosecha. La mayor parte de la cosecha es vendida, solo una pequeña parte es retenida para el consumo doméstico. Paradójicamente, de estas tres áreas, el canal de comercialización de los dos espacios periurbanos es más largo (es decir, compuesto por un mayor número de intermediarios) que el del área rural. Los intermediarios/mayoristas compran cerca del 88% de sus tomates en el área periurbana cercana y usan un vehículo rentado para transportarlos al mercado mayorista. Los intermediarios luego los transportan en taxi (minibus), coches tirados por personas, o a veces en sus espaldas, a los mercados minoris-

tas. Los canales son similares para los tomates desde el área periurbana lejana. Las diferencias son que hay dos tipos de intermediarios (aquellos para el mercado mayorista y aquellos para el mercado local) y los productos no solo fluyen hacia la capital sino también fuera de ella, hacia las provincias. Los intermediarios no se acercan a productores rurales cercanos debido a que el área está cercada. Estos agricultores por tanto tienen que transportar sus tomates por sus propios medios por taxi y carros tirados por personas hacia los principales mercados (mayoristas y minoristas) de Antananarivo.

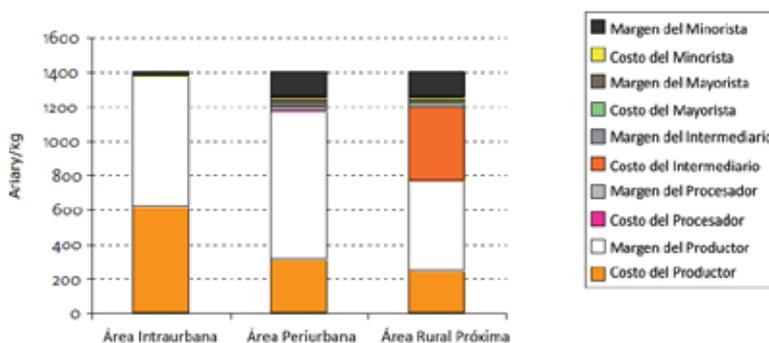
Hay demanda por diferentes tipos de tomates en los mercados de Antananarivo. Por ejemplo, los tomates grandes, de buena calidad son vendidos por kilo en el mercado Petite Vitesse, mientras que los tomates pequeños son vendidos barato por pila en el mercado de Andravoahangy.

Otros productos también pasan por una variedad de canales antes de llegar a su destino final. El berro es un ejemplo, pues casi las dos terceras partes de la producción intraurbana también pasa por canales largos (ver Cuadro). En la ciudad esta aparente paradoja podría deberse a que el proceso de producción agrícola consume tanto tiempo, que deja poco tiempo para la comercialización, o debido a que tienen que combinar muchas actividades en el hogar. En el campo, esto podría deberse a que los agricultores quieren asegurar un retorno más seguro por su trabajo vendiendo productos más caros directamente a los consumidores urbanos, pero podría ser más difícil encontrar intermediarios en las áreas más remotas.

### Reducción de costos y márgenes adecuados para la producción a distancia media

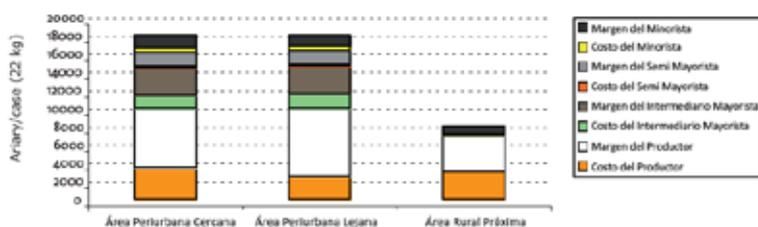
Los costos de procesamiento se cargan a los productores de arroz en las áreas intraurbanas, mientras que se le cargan a los intermediarios en las áreas periurbanas y rurales. Por tanto, los costos de producción son relativamente mayores en el área intraurbana. Sin embargo, los costos de producción de los productores urbanos de arroz también son mayores que los de los periurbanos debido al alto costo de la mano de obra en la ciudad. Esto significa que los márgenes de ganancia de los agricultores urbanos son menores que los de los periurbanos para el caso de arroz vendido al mismo precio. Los costos de recolección son mayores en las locaciones rurales en comparación con las periurbanas pues incluyen el procesamiento: de hecho, los productores rurales de arroz le venden arrozales y no arroz blanco al intermediario, quien además paga costos de transporte cuatro veces más altos. En conclusión, la cadena periurbana del arroz es la más eficiente dentro de la comparación (ver Figura).

MÁRGENES TOTALES DE LA CADENA DEL ARROZ  
Área urbana 776 Ar - Área periurbana 936 Ar - Área rural próxima 597 Ar



Los tomates cultivados durante la temporada de lluvias en el área periurbana ofrecen un mayor margen que aquellos cultivados en el área rural debido a que la producción es vendida durante un periodo de escasez en el mercado. Esto incrementa el precio, pero el costo de mantenimiento del cultivo también es más alto. No obstante, en el área periurbana lejana, los costos de producción son menores que en el área rural debido a que los costos de transporte se le cargan al intermediario/mayorista. Los productores rurales pagan los costos de transporte y venden directamente en Antananarivo. Los costos de producción también son menores en el área periurbana cercana debido a mayores producciones (20 t/ha contra 16 t/ha) y por tanto las economías de escala juegan un importante papel. Así, la cadena del tomate de la producción periurbana lejana es la más eficiente, pero las diferencias con las otras cadenas del tomate son menores que las del arroz (ver Figura).

MÁRGENES TOTALES DE LA CADENA DEL TOMATE  
Área periurbana cercana 1198 Ar - Área periurbana lejana 12928 Ar -  
Área rural próxima 4705 Ar



### Factores de producción que siguen reglas diferentes

Los supuestos iniciales, de una disminución gradual en la disponibilidad de insumos y un incremento progresivo de los precios asociados con lo remoto de la ciudad fueron confirmados para el transporte, la mano de obra no calificada y la modalidad de tenencia del suelo. Sin embargo, no siempre se cumplieron para el precio de la tierra, la mano de obra calificada, o situaciones en donde hay muchos actores.

En la ciudad, la agricultura se combina con otras actividades, de modo que los productores de arroz o tomate deben recurrir al uso de mano de obra pagada de las áreas rurales, o no pagada de conocidos o miembros de su familia. Para el arroz, la mano de obra pagada es cara en las áreas periurbanas debido a que no siempre hay suficiente mano de obra disponible para cubrir las actividades agrícolas, especialmente durante el periodo de cosecha. La mano de obra es más barata en las áreas rurales. Para el tomate, la mano de obra es más cara en el área rural que en las áreas periurbanas debido a que los jornaleros tienen que ser mejor calificados para manipular el equipo de la granja (arado y rastrillo).

La tierra es un complejo factor de producción, sujeto a otros factores y no sólo a las reglas de la competencia y la disminución de precios conforme se aleja de áreas muy pobladas. La tierra podría ser más cara en el área rural que en el área periurbana lejana y la tierra en las faldas podría ser más o menos cara que la tierra en el valle; dependiendo del lugar.

### El berro, un ejemplo de crecimiento de la agricultura urbana

El berro (*Nasturtium officinale*) es una de las muchas hortalizas de hoja cultivadas por los agricultores urbanos de Madagascar. Producido en pequeñas parcelas familiares, crece en espacios abandonados por las construcciones urbanas y donde el arroz ya no crece. En 2005, el Departamento de Agricultura estimó que la producción nacional era de 1003 toneladas, 80 por ciento de las cuales eran cultivadas en la provincia de Antananarivo. Esta cifra puede parecer una subestimación considerable. Una revisión cruzada de los mapas de las áreas de producción, un análisis de los sistemas y producciones estimadas de cultivo muestran que la producción solo en la capital de la ciudad probablemente sea de entre las 20,00 y 40,00 toneladas. La mayoría de los 296 operadores son Betsileo, un grupo étnico de las alturas centrales que mantienen actividades estacionales en su región de origen y complementan esto alquilando tierras para cultivar arroz y berros en la capital.

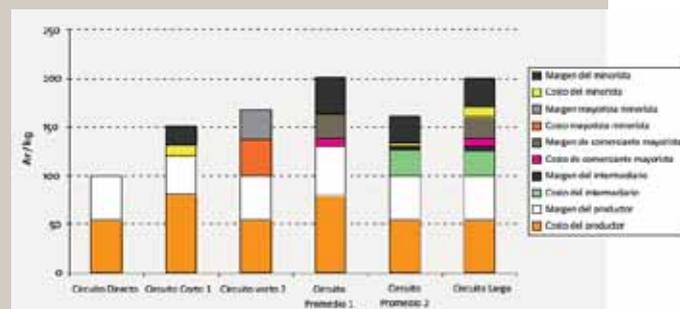
El área ocupada por el berro en Antananarivo está creciendo en respuesta al incremento de la demanda de alimentos conforme crece la ciudad. Se ha expandido de 40 ha en 1973 a 68 ha en 2008. En total hay 41 áreas, 37 de las cuales están ubicadas en el área intraurbana. Diez han empezado a disminuir en tamaño debido a un muro de contención.

El cultivo de berro es una actividad muy rentable. Por ejemplo, la producción anual de Ambanidia, una de las áreas más importantes varía entre las 154,000 y 257,000 hectáreas<sup>2</sup> siendo monocultivos. Las diferencias en las performance económica están relacionadas a numerosos factores: estado de la tenencia (propietario o teni-

ente), acceso al agua, el precio de venta del producto (mayor en áreas periurbanas) y el canal de comercialización.

Los berros cultivados en Ambanidia pasan por varios canales de comercialización para llegar a los consumidores en Antananarivo. Estos varían desde canales directos (sin intermediarios en el sector, los consumidores compran en las puertas de la granja) o canales cortos (productores, minoristas) hasta cadenas con múltiples intermediarios (mayoristas, minoristas). En total, se han diferenciado ocho canales.

Los márgenes de estas cadenas son fraccionados equitativamente entre los diferentes agentes, excepto para la cadena que abastece a los supermercados. Ciertamente, mucho del margen total de la cadena deviene en los supermercados pues estos venden los productos a los consumidores a precios 5.5 veces mayores que en otro tipo de tiendas urbanas





Producción de berros en la ciudad

Foto: Marie-Helene Dabat

Tampoco son siempre las cadenas más cortas, en términos del número de participantes las que mejor funcionan. Asimismo, muchos parámetros inesperados tienen un fuerte efecto en la performance económica: el origen de la mano de obra utilizada (agricultores o empleados/mano de obra pagada), el tipo de fertilizante utilizado (ningún fertilizante, abono verde o fertilizantes artificial).

Ciertamente, los sistemas más exitosos son los que aprovechan la proximidad de los mercados urbanos para oportunidades de comercio, y, que al mismo tiempo, minimizan los costos que surgen de la competencia entre la agricultura y otras actividades urbanas. En el caso de Antananarivo, los sistemas óptimos están ubicados en el área periurbana intermedia entre el área intraurbana y el área rural.

Finalmente, es importante realizar un análisis sectorial y espacial de las interacciones entre las cadenas de procesamiento de alimentos, las estrategias domésticas y las dinámicas territoriales. Este abordaje dual permite que se tome en cuenta el espacio dentro del análisis económico de las cadenas; que se estudien los procesos de cambio estructural en el mundo agrícola relacionados con las áreas urbanas; y que las decisiones de desarrollo local sean apoyadas por los actores en las cadenas involucradas.

Marie-Hélène Dabat, Romaine Ramanarivo, Faramalala Evelyne Ravoniarisoa, Tovohery Ramahaimandimbisoa y Christine Aubry  
Instituto CIRAD, Burkina Faso; Université d'Antananarivo, Madagascar; e INRA, Francia  
Email: [dabat@cirad.fr](mailto:dabat@cirad.fr)

#### Notas

- 1) El presente texto es un extracto del proyecto de investigación Corus1-ADURAA (Análisis de la sostenibilidad de la agricultura en la ciudad de Antananarivo) 2003-07 financiado por MAEE.
- 2) 1 acre = 40 hectáreas

#### Referencias

- Aubry C., Ramamonjisoa, J., Dabat, M.H., Rakotoarisoa, J., Rakoton-draibe, J. y Rabeharisoa, L. (2008) L'agriculture à Antananarivo (Madagascar): une approche interdisciplinaire, *Natures Sciences Sociétés* 16, 23-35.
- Dabat M.H., Andrianarisoa B., Aubry C., Ravoniarisoa E.F., Randrianasolo H., Rakoto N., Sarter S. y Treche S. (2010) Production de cresson à haut risque dans les bas fonds d'Antananarivo?, *VertigO*, forthcoming.
- Dabat M.H., Aubry, C., y Ramamonjisoa, J. (2006) Agriculture urbaine et gestion durable de l'espace à Antananarivo, Madagascar, *Economie rurale*, Juillet-Octobre, 57-73.
- Dabat M.H., Razafimandimby S. y Bouteau B. (2004) Atouts et perspectives de la riziculture péri-urbaine à Antananarivo, Madagascar, *Cahiers d'études et de recherches francophones Agricultures*, 2004, vol.13, n°1, p 99-109
- N'Dienor M., Dabat M.H., Ramanarivo R., Randriamiharisoa F., Rajoelison J. Et Aubry C. (2005) A trend towards urban integration and organization of the tomato subsector in Antananarivo, Madagascar, *ISHS, Acta Horticulturae*, vol. 699, 317-326.
- Ramahaimandimbisoa, A.T. (2007) Analyse technique et économique de la filière cresson dans un contexte de problème sanitaire à Antananarivo, Madagascar, mémoire d'ingénieur agronome, Université d'Antananarivo, Ecole Supérieures des Sciences Agronomiques, Département Agriculture, 149p.
- Ravoniarisoa, F.E. (2005) Analyse des différentiels de coûts de production liés à la proximité avec la ville d'Antananarivo pour les filières riz et tomate, mémoire d'ingénieur en Agromanagement, ESSA, Université d'Antananarivo, Décembre, 105p.



Mercado informal cerca a la estación de tren en el mercado Tanyingone  
Foto: George O'Shea

# Acceso al Mercado para los Agricultores Urbanos y Periurbanos de Yangón

George O'Shea  
Paing Soe

Investigaciones preliminares revelan que existen muchos productores urbanos y periurbanos y que una buena parte de ellos vende su producción en una variedad de mercados en Yangón. La distancia de la ciudad y el transporte disponible explican en gran parte estas diferencias.

## Agricultura Urbana en Yangón

La agricultura urbana es un mecanismo de sobrevivencia y un medio para la diversificación de ingresos. Los agricultores urbanos generalmente tiene un limitado espacio para vivir y realizar sus cultivos, y se emplean más que nada en trabajos estacionales de baja paga con un flujo de ingresos impredecible. Ellos producen cultivos para el hogar y también para el comercio, cuando la situación económica del hogar es más estable. No existe propiedad privada de tierras, todas las tierras son propiedad del gobierno. Existen muchos agricultores sin tierra en Myanmar que empeñaron sus derechos de uso luego de un cultivo fallido o una emergencia familiar y son incapaces de volver a pagarles a los prestamistas (la principal fuente de crédito de los agricultores - con tasas de interés mensual del 10% en promedio).

En el estudio emprendido por los autores, los agricultores urbanos son definidos como productores que viven a menos de 15 millas del centro de la ciudad, cultivan parcelas de 0.25 a 0.5 acres debido al alto precio de la tierra y en su mayoría son agricultores de subsistencia. Los productores periurbanos residen más allá de las 15 millas del centro de la ciudad, cultivan parcelas más grandes (por encima de un acre) y dependen más de las producciones como parte de la estrategia de subsistencia de sus hogares. Los tipos de cultivos comúnmente producidos alrededor de Yangón incluyen arroz, col, coliflor, plátano, col china, brócoli, lechuga, cilantro, berenjena, cebolletas, tomate y calabaza china.

## Canales de comercialización

A lo largo de la Yangón urbana y suburbana existe una variedad de mercados que varían en tamaño, horarios de atención, permanencia/formalidad, acceso a la electricidad, número de puestos/vendedores, tipos de productos vendidos y accesibilidad.

Existen muchos grandes mercados mayoristas alrededor de Yangón que atraen a agricultores locales urbanos y periurbanos así como a productores de todo Myanmar. Los cargamentos llegan a estos mercados a lo largo del día. Los varios cientos de puestos que confor-

man los mercados son propiedad o alquilados a vendedores y cuentan con electricidad. Hay dos tipos de mercados mayoristas en Yangón: mercados de "productos secos" (goun chauq), especializados en la venta de cultivos menos perecibles como tubérculos, frejoles/menestras, y arroz; y los mercados de "productos verdes" (goun sein), que venden cultivos perecibles como frutas y verduras. Los abastecedores del insumo principal para este mercado son los mayoristas que tienen grandes camiones de carga capaces de transportar un volumen significativo de productos. Los compradores de estos mercados son, en su mayor parte, compradores mayoristas (p.ej. hoteles y restaurantes), así como vendedores que compradores de grandes cantidades de cultivos que revenden a mercados /más pequeños de la ciudad. Debido a lo limitado de su número y a su falta de organización, los agricultores urbanos y periurbanos pocas veces tienen la producción necesaria para vender en estos mercados por sí mismos, menos aún el tiempo y con los recursos necesarios para alcanzarlos.



Verduras descargadas en el mercado Thiri Mingala  
Foto: George O'Shea

Los mercados municipales son más numerosos y se ubican en áreas densamente pobladas de Yangón. Están alojados en estructuras permanentes, usualmente están conectados a la red eléctrica y abiertos desde antes del amanecer hasta el final de la tarde. Más pequeños que un mercado mayorista, a menudo venden una mayor variedad de productos "secos" y "verdes". En vista que sirven como puntos de venta primarios para muchos de los productos consumidos semanalmente por los hogares, los vendedores también venden una amplia variedad de artículos del hogar, medicinas, libros, juguetes, etc. Estos mercados sirven a consumidores que los visitan varias veces por semana para comprar perecibles debido a la poca confiable electricidad y a la limitada refrigeración de la zona (principalmente hogares y pequeños restaurantes). Mientras que la producción usualmente llega a estos mercados a través de intermediarios, algunos hogares agrícolas (generalmente periurbanos) son dueños colectivamente de un stand en el mercado y venden sus cosechas en días alternados, compartiendo los costos mensuales.

Mercados semanales/de mañanas, los que a menudo sus estructuras temporales, aparecen a lo largo de toda la ciudad temprano en la mañana especialmente en vecindarios más pequeños que no tienen un mercado municipal. Los vendedores ambulantes usan estos mercados como un punto de partida antes de empezar sus rondas por el vecindario. Los precios a menudo son menores en compara-

ción con otros mercados debido a su informalidad y a sus inexistentes costos operativos; no están alojados dentro de ninguna estructura formal (además de tiendas de campaña erigidas por los vendedores en la temporada de lluvias), están fuera de la red eléctrica, y no están sujetos a ningún impuesto. A menudo los vendedores son productores (urbanos) pues estos mercados son los de más fácil acceso debido a su proximidad y su naturaleza libre de impuestos.

### Transporte

Los agricultores urbanos y periurbanos de Yangón tienen muchas opciones para llegar a estos mercados.

En su mayoría, los agricultores urbanos comercializan sus productos por sí mismos. Dependen ya sea de buses públicos formales o de "colectivos" informales (un camión que lleva a los pasajeros en la parte trasera y los va recogiendo a lo largo del camino) para el transporte de sus cultivos al mercado por 250 kyats (aproximadamente USD 0.25), mientras que llevar la carga cuesta unos 50 kyats adicionales. Los agricultores periurbanos usan regularmente los colectivos para llegar a los mercados, pues las líneas de los buses son menos accesibles (muy lejos de la carretera principal). Sin embargo, no todos los agricultores periurbanos tienen una ruta de colectivo cercana y hay un costo y riesgo considerable involucrado para el agricultor al llevar personalmente sus cultivos al mercado. Estos agricultores a menudo carecen de información de mercado confiable o tienen que competir con comerciantes e intermediarios que tienen mejores relaciones con los consumidores.

Otra opción para los agricultores urbanos es el tren local, conocido como la "línea circular" que viaja desde la terminal en el centro de la ciudad (una vez por hora) hasta los suburbios y regresa en una ruta circular. El pasaje cuesta 10 kyats (USD 0.01) y los pasajeros pueden llevar una cantidad ilimitada de carga a bordo. Este es el medio de transporte más barato para los agricultores urbanos, indicado por el alto volumen de pasajeros de la "línea circular", así como particularmente por el volumen de tráfico en el Mercado de Tanyingone, que está ubicado en la unión de la "línea circular" y la vía férrea que va al interior de Myanmar. Sin embargo, esta no es en todos los casos una buena opción para los agricultores periurbanos pues muchos no pueden acceder a las paradas de los trenes.



Parcela Bauk Htaw con el tren "Línea Circular" en el fondo  
Foto: George O'Shea

Algunos hogares periurbanos eligieron colaborar para llevar sus cultivos al mercado y rentaron conjuntamente un camión (a 1000 kyats (USD1) por milla) para un viaje de ida a Yangón. Los agricultores urbanos no utilizaron este método, pues no están bien conectados a otros productores y tienen un acceso más fácil al mercado. Este método colaborativo se traduce en mayores márgenes para los productores periurbanos (algunas veces de más del 40% dependiendo del cultivo). Sin embargo, la falta de conocimiento sobre las ubicaciones y los precios óptimos de venta, el tiempo gastado en la ciudad (y desatendiendo la parcela), y el fastidio de tener que transportar de vuelta a casa (o abandonar) sus cultivos sin vender son grandes consideraciones para un agricultor periurbano.

Otros utilizan a intermediarios locales que viajan por diferentes áreas urbanas y periurbanas, compran cultivos y los transportan y venden en el mercado local. Al venderle al agente, el agricultor no tiene que viajar al mercado, lo que ahorra tiempo, aunque el precio que obtiene (el valor en la puerta de la granja) es menor que el del mercado. Cada mañana, los intermediarios locales de Yangón dividen montones de cantidades de verduras que llegan de lugares que están de 12 a 160 millas de Yangón en montones de tamaño doméstico en los puestos ubicados afuera del área oficial del mercado. Estos intermediarios locales "trabajan sus márgenes" al comprar las verduras más baratas y evitar el impuesto que tendrían que pagar si lo venden en el espacio oficial del mercado. Estos intermediarios juegan un papel importante para los agricultores periurbanos, con sus parcelas de tamaño más grande y su mayor dependencia de la agricultura combinada con sus más limitados medios de transporte de sus cultivos al mercado. Para los agricultores urbanos, con su mayor proximidad a los mercados (y mejor acceso a infraestructura), estos intermediarios no son tan importantes.



Mercado semanal cerca a la granja urbana Bauk Htaw  
Foto: George O'Shea

Además de los intermediarios locales, también hay agentes "regionales" que han incrementado su acceso al mercado a través de su habilidad para comprar los cultivos de mayoristas o agricultores más grandes. Mientras que los intermediarios locales a menudo caminan de granja en granja (algunos lo hacen con bicicletas), los intermediarios regionales son dueños o tienen acceso confiable a un vehículo. Ellos trabajan en áreas para las que se requiere de una inversión significativa para viajar en términos de tiempo y dinero debido a la



Transporte de plátanos cerca al mercado Thiri Mingala  
Foto: George O'Shea

pobre infraestructura vial del país. Cuando un productor periurbano alcanza cierto umbral de calidad o tamaño de cosecha, atrae la atención de un agente regional que es capaz de escoger los cultivos de la granja y explorar las opciones de venta local. Si los mercados municipales de los alrededores no son favorables, el intermediario regional viaja a un mercado mayorista más grande para buscar mayores ganancias. Aunque es importante para los agricultores urbanos que viven en áreas con infraestructura limitada, los intermediarios regionales son inexistentes en el centro de la ciudad de Yangón, haciéndolos irrelevantes para los productores urbanos.

### Conclusiones

Los agricultores urbanos en su mayoría comercializan sus productos por sí mismo, pues no tienen grandes cantidades de verduras que vender y están cerca de los diferentes canales de comercialización. Los agricultores periurbanos con más productos para vender, pueden venderles a los intermediarios locales o regionales, organizar la comercialización por sí mismos, o en grupos con varias ventajas y desventajas como se ha discutido.

Aunque existe una cooperativa de venta de verduras que trabaja con los agricultores para comercializar más amplia y efectivamente sus productos, tanto en supermercados como en cadenas de tiendas, existe una desconfianza general a las "cooperativas de productores" debido al fracaso de la experiencia de Myanmar con el comunismo.

El transporte es un factor decisivo para los agricultores periurbanos. La falta de infraestructuras apropiadas para los agricultores frustra los esfuerzos por transportar personalmente los cultivos al mercado. Si existiera la disponibilidad de la "línea circular" o de opciones de transporte similares en cuanto a precios para más agricultores ubicados alrededor de Yangón (o los rieles de la línea circular se expandieran y se incrementara su frecuencia de viaje), los retornos resultantes para los agricultores de Yangón serían significativos. Mejorar el acceso al mercado crearía simultáneamente oportunidades adicionales de generación de ingresos para los agricultores, pues ganarían acceso a nuevos mercados para sus cultivos. Un beneficio añadido sería el incremento del acceso a productos frescos para los consumidores de Yangón.

George O'Shea y Paing Soe  
Email: g.oshea95@gmail.com

# Una Comparación de Cadenas Alimentarias Cortas y de Agricultura Urbana en París y Túnez

31

Saloua Toumi  
Roland Vidal

En general, la distancia entre los productores y consumidores es relativamente corta en la agricultura urbana. Un análisis comparativo entre París y Túnez reveló las significativas diferencias en los impactos económicos, sociales y ambientales de estas cadenas de valor cortas. El contexto agroclimático, la organización social y espacial de la ciudad y la naturaleza de las cadenas de distribución influyen en la sostenibilidad de los proyectos agrícolas urbanos y deben tomarse en cuenta para su desarrollo.

## Distancias cortas

El concepto de "millas alimentarias" fue introducido por investigadores británicos a inicios de los 90 como un indicador para medir el impacto ambiental de las diferentes cadenas de distribución de alimentos. La idea es simple: mientras más millas viajen los alimentos entre su lugar de producción y consumo, más se contribuye al agotamiento de los combustibles fósiles y a la contaminación del planeta. Sin embargo, esta simple idea ha empezado a ser cuestionada en numerosos estudios (p.ej. Perez-Zapico, 2008) que han encontrado que la organización logística de la distribución de los productos en bultos/grandes volúmenes parece ser un elemento importante para reducir los costos energéticos. Esto significa que comercializar productos a través de los canales de distribución de gran escala, incluso cuando son importados, podría ser más eficiente en energía que la promoción de cadenas alimentarias cortas.

Además, varios estudios realizados en los Estados Unidos y Europa muestran que el costo de energía de los alimentos depende mucho más de la manera en que estos son producidos que en su transporte, especialmente cuando el transporte es organizado de una manera eficiente (Estos estudios, sin embargo, cuestionan los costos subsidiados (de energía) del transporte). Otro ejemplo es dado por DEFRA (2008), que mostró que los tomates producidos en el área periurbana de Londres tienen un mucho mayor costo ambiental que aquellos producidos en España y transportados a Londres - debido a los requerimientos energéticos para producir este cultivo en el clima de Londres. Minimizar el impacto ambiental de la producción agrícola también significa, por tanto, elegir los cultivos mejor adecuados a las condiciones agroclimáticas en el lugar de producción. En palabras del investigador alemán Elmar Schlich (2006), "la ecología de escala va de la mano con la economía de escala".

De modo que, los alimentos locales no siempre son una solución (más) sostenible. Esto es especialmente cierto para las ciudades del



*Pimientos producidos y vendidos en el área periurbana de Soukra*  
Foto: Saloua Toumi

Norte donde las condiciones climáticas y del suelo son menos adecuadas para el cultivo de frutas y verduras - productos que en principio están mejor adecuados para cadenas alimentarias cortas. Para estas ciudades, la noción de producción local debe ser extendida a varios cientos de kilómetros si se busca responder mejor al alcance de un impacto ambiental óptimo.

Pero lo que es cierto para la Europa del Norte, no lo es para todas las regiones del mundo. La noción de "locavores" (personas que prefieren comer alimentos locales) se está poniendo cada vez más de moda en París, donde la producción local de verduras y el cultivo de frutas es mantenida casi en su totalidad con apoyo de la comunidad (Agricultura Apoyada por la Comunidad). Por otra parte, en Túnez, la agricultura urbana está cada vez más amenazada por la expansión urbana, mientras que su utilidad real no es entendida en su totalidad por los ciudadanos y los gobiernos locales. Esta forma de agricultura, dominada por la producción de verduras y frutas (y diferente a la producción alrededor de París), no necesita de ningún apoyo de la comunidad por ser económicamente viable. Asimismo, su balance ambiental, en un primer análisis, parece ser significativamente más positivo respecto a su huella ecológica que la de la agricultura urbana en París.

Para usar la tipología de André Torre (2009), podemos decir en el caso de París que el deseo expresado de sus habitantes por cadenas alimentarias cortas puede cumplirse por lo que llamamos "proximidad organizada", donde las relaciones directas entre productor y consumidor son relativamente más importantes que las distancias reales entre los espacios de producción y de consumo de los alimentos. En el caso de Túnez, sin embargo, la "proximidad geográfica" (donde los alimentos son producidos cerca de los consumidores) es más probable que sea funcional.

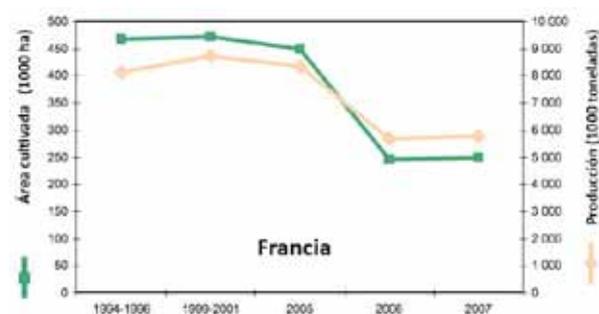
### Contexto agroclimático

Las cadenas alimentarias cortas, como hemos visto, involucran mayormente frutas y verduras. Sin embargo, estos no son los productos más óptimos para el cultivo en la Isla de Francia donde la tierra es más adecuada para el cultivo de granos. Es por ello que el desarrollo de una vía férrea en el siglo XIX, que permitió que los alimentos sean transportados por mayores distancias, resultó en la desaparición del área de cultivo de alimentos que rodeaba a París. La producción de verduras fue reubicada en el valle del Loira y en Brittany, y el cultivo de frutas hacia las regiones veraniegas del sur. Las tierras agrícolas de los valles que rodeaban París fueron gradualmente urbanizadas y difícilmente queda alguna en la actualidad. Por tanto, la reintroducción de la producción hortícola y frutal en el área de París no puede hacerse sin significativos costos económicos y ecológicos.

Al contrario, Túnez se ubica en el corazón de una llanura que aún está dominada por la producción de verduras y frutas y es una de las regiones más productivas del país. Pese a la rápida expansión urbana, que se ha acelerado desde la independencia, la agricultura en Túnez aún contribuye al abastecimiento de productos frescos para la ciudad. La agricultura urbana en el centro y las áreas intermedias de Túnez produce mucho del suministro que llega a los mercados locales y pequeñas tiendas (p.ej. vendedores de frutas y verduras, comerciantes ambulantes). Pero esta agricultura es amenazada constantemente por el crecimiento urbano, lo que ocasiona la fragmentación de las propiedades agrícolas/terrenos. Esta fragmentación afecta mayormente al cultivo de frutas, el cual es apenas rentable en granjas con menos de tres hectáreas. La producción de verduras, en contraste con la situación de París, todavía sigue siendo ampliamente desarrollada.

De una manera más general, podemos afirmar que, por estas razones, las cadenas alimentarias cortas basadas en la producción de verduras difícilmente son viables en la Isla de Francia, y en Francia en general, donde la producción de verduras está disminuyendo en forma estable (ver el diagrama). Por otra parte, si tienen lugar en Túnez, y su desarrollo sería fortalecido si se tomara más en cuenta la planificación urbana. Esto no quiere decir, sin embargo, que la producción local/urbana de verduras deba ser promovida en París. Tiene un papel que cumplir, por ejemplo en el contexto de la necesidad de mantener espacios verdes productivos en y alrededor de la ciudad, y en la necesidad de promover un uso del suelo más multifuncional (p.ej. combinando la agricultura con el almacenamiento de agua y la recreación), pero debería tomarse más en cuenta la necesidad de promover el uso del suelo de acuerdo con su adecuación agronómica.

Gráfico 1 Comparación del desarrollo de la producción de verduras en Francia y Túnez (Fuente FAO)



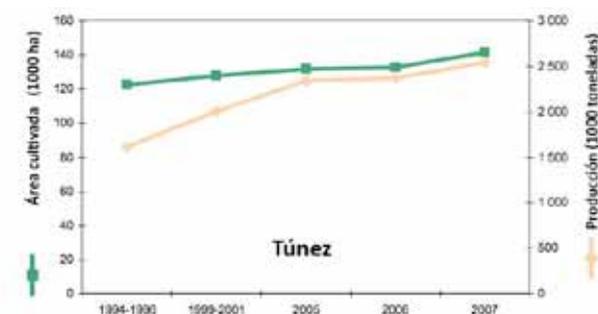
### La proximidad entre consumidores y productores: cadenas alimentarias cortas ¿a qué precio?

Los estudios comparativos realizados durante varios años por el Centre Technique Interprofessionnel des Fruits et Légumes (CTIFL) muestran que, en Francia, los precios por los productos frescos son mayores en los mercados locales que en los supermercados. Sin embargo, esto no se refleja en muchas de las encuestas e informes sobre hábitos alimenticios que no muestran que las preferencias de los consumidores podrían ser inconsistentes con sus prácticas de compra. En lugar de ello, los encuestados a menudo declaran que prefieren los productos agrícolas locales, comprados en el mercado o en la granja, pero que al final el precio sigue siendo una preocupación principal. Es por esto que terminan comprando los productos en super/hipermercados, y especialmente en tiendas de descuento, incluso si ello significa perder calidad.



Recojo y venta en la granja Viltain en Yvelines  
Foto: Saloua Toumi

Esto obliga a que los productores locales vendan sus cultivos a clientes más pudientes que probablemente estén más interesados en otros criterios además del precio. Esta clientela se encuentra en el centro de París, y participa en varias formas de cadenas alimentarias cortas, como canastas de verduras o agricultura apoyada por la comunidad (Association pour le maintien d'une agriculture paysanne, o AMAP en francés). Ellos pueden hacer esto porque están interesados en la preservación de variedades raras o antiguas de frutas y verduras, o porque quieren apoyar a preservar la agricultura local. En Chicago pueden encontrarse ejemplos raros de subsidios cruzados de la producción para la población menos pudiente, donde los productos locales son vendidos a precios más altos a los más pudientes, y a menores precios a los consumidores más pobres, pero este tipo de subsidio cruzado es muy raro en París.





La producción de alimentos es principalmente una actividad educativa  
Foto: Roland Vidal

La consecuencia de esta situación, es que exista una desconexión entre los lugares de producción y el consumo, con una producción que inevitablemente tiene lugar en suburbios distantes, y el consumo en el centro de la ciudad. Las distancias que viajan pequeños camiones -que regresan vacíos- resultan en mayores costos energéticos que los que incurre un productor del valle del Loira abasteciendo Les Halles de Rungis o por un hipermercado que compra grandes volúmenes de diversos productos alimenticios que son transportados en grandes camiones. La diferencia en los costos energéticos se hacen aún mayores cuando sus mismos clientes son los que viajan en su propio vehículo hasta la granja para comprar sus alimentos.

Lo inverso ocurre en Túnez, donde la distribución por medio de cadenas alimentarias cortas es una practica ancestral que sigue ocurriendo y es ampliamente practicada en la actualidad. De acuerdo a los datos que recogimos en la Gran Túnez, los precios de las frutas y verduras son mucho menores en los mercados locales y en las tiendas de los vecindarios, ampliamente abastecidos por productores periurbanos, que en los supermercados. Como las

personas interesadas en comprar alimentos a menores precios viven cerca a los lugares de producción, esto resulta en una proximidad natural y geográfica entre los productores y los consumidores, y en un balance ambiental más positivo que en Francia.

### Conclusiones

La demanda por agricultura local en las regiones urbanas europeas proviene principalmente de los ciudadanos urbanos quienes (a menudo) no están familiarizados con las realidades económicas de la agricultura (Vidal y Fleury, 2009). Las cadenas alimentarias y de distribución cortas son defendidas desde un punto de vista de gestión de áreas periurbanas, aunque - en opinión de los autores- no cumplen ninguno de los requerimientos de política alimentaria sostenible, ni los de optimización de los impactos ambientales de la agricultura. Al mismo tiempo, las cadenas alimentarias cortas de Túnez representan una forma de distribución que está anclada a la economía local y en los hábitos de los habitantes de la ciudad. No obstante, Túnez está perdiendo gradualmente su agricultura local mientras que la urbanización descontrolada continúa.



Gráfico 2 Precios de las principales verduras consumidas en Francia y Túnez de acuerdo a los métodos de distribución (a la izquierda, datos de CTIFL, a la derecha, declaraciones personales)

En los casos aquí presentados, tenemos dos completamente diferentes tipos de cadenas alimentarias cortas. En el caso de Francia, hablamos de una producción local de alimentos que la comunidad local apoya, pero en la realidad sólo es apoyada por una muy pequeña minoría de personas pudientes. Esta forma de producción y comercialización de frutas y verduras cubre sólo una pequeña porción de la tierra agrícola y sólo abastece a una pequeña fracción de la población (en líneas generales, este mercado representa sólo el 3% de las frutas y verduras consumidas en Francia).

Por otra parte, en Túnez, hablamos de una forma de distribución que es gestionada para que retenga su lugar en el mercado y alcance una gran parte de la población. La viabilidad de las cadenas alimentarias



*Paisaje de Huerto Comercial en Soukra (Gran Túnez)*  
Foto: Roland Vidal

cortas, en ambos casos, depende de las condiciones agroeconómicas y climáticas en las que operan.

Saloua Toumi

Estudiante de doctorado: AgroParisTech-ENSP e Institut Superior Agronomic Chott-Mariem-Sousse

Email: [toumisaloua@yahoo.fr](mailto:toumisaloua@yahoo.fr)

Roland Vidal

Ecole Nationale Supérieure du Paysage de Versailles (ENSP)

Email: [r.vidal@versailles.ecole-paysage.fr](mailto:r.vidal@versailles.ecole-paysage.fr)

#### Referencias

Perez-Zapico, B. (2008) – FRCIVAM Bretagne – Programmes SALT/ CREPE

DEFRA (Department for Environment, Food and Rural Affairs) (2008) Comparative life-cycle assessment of food commodities procured for UK consumption through a diversity of supply chains, Londres, RU <http://defra.gov.uk/>

Schlich, E., Biegler, L., Hardtert, B., Luz, M., Schröder, S., Schoeber, J., Winnebeck, S. (2006) "La consommation d'énergie finale des différents produits alimentaires, un essai de comparaison". *Courrier de l'Environnement de l'INRA* 53, 111-120.

Torre, A. (2009) "Retour sur la notion de proximité géographique". *Géographie, Economie, Société*, vol. 11, n°1, 63-74

Vidal, R. y Fleury, A. (2009) "La place de l'agriculture dans la métropole verte. Nostalgies, utopies et réalités dans l'aménagement des territoires aux franges urbaines". *Revue Projets de paysage*, ENSP <http://projetsdepaysage.fr>

## Formas innovadoras de Desarrollo de Cadenas de Valor para la Agricultura (Peri)Urbana en Italia Central

Históricamente, la agricultura en el Valle Umbro en Italia central estaba basada en la agricultura familiar. Grandes terrenos eran divididos en pequeñas granjas correspondientes a la capacidad de trabajo de la familia labradora, mientras que los productos de la granja eran divididos entre la familia y el propietario del terreno. El sistema agrícola consistía principalmente en cultivos maderables (viñedos y olivos), granos y ganado (bueyes). Este tipo de agricultura ha cambiado dramáticamente desde los años 50, afectando tanto la vida familiar (jóvenes que se van a la ciudad) como la organización de las operaciones agrícolas (en términos de sistemas de producción y comercialización). Asimismo, la mayor parte de los agricultores del Valle Umbro están envejeciendo, mientras que pocos de ellos tienen la experiencia requerida para hacer los cambios necesarios para diversificar sus granjas. Quienes han sido capaces de diversificarse se han enfocado principalmente en actividades fuera de la esfera de la agricultura (urbana).

Sin embargo, recientemente los agricultores han empezado a agregar valor a los productos agrícolas enfocándose en nichos de mercado específicos - en este caso productos locales (*produits du terroir*) - y estableciendo relaciones directas con los consumidores. Algunos agricultores han heredado viñedos y/o olivos, y han desarrollado sus negocios exportando, particularmente a Norteamérica. Enfrentados con una feroz competencia de otros productores, especialmente de aquellos en Latinoamérica, buscan mejorar sus productos enfatizando los orígenes de su paisaje agrario. Han entendido que el campo puede concebirse como una relación entre un grupo social (visitantes y compradores) y un cultivo (aceitunas y uvas). Por ejemplo, la familia Lungarotti, que posee un vasto terreno en Torgiano, creó un Museo del Vino y un Museo del Aceite de Oliva con intención explícita de establecer una atractiva imagen para la región de Umbria. Ejemplos similares pueden encontrarse en todo el mundo.

Otra forma de desarrollo de cadenas de valor se ocupa del financiamiento interno entre productores y consumidores. Las redes entre la ciudad y el campo todavía existen, y estas incluyen prácticas tradicionales de intercambio (en aceite y vino). Por ejemplo un agricultor que posee un olivar ubicado en la colina bajo la Basilica de San Francisco de Asís, ofrece a los consumidores la posibilidad de adoptar un olivo, pagar por adelantado, y obtener a cambio productos (las aceitunas y el aceite). Aún más, se les ofrece el derecho exclusivo de hacer un picnic debajo de su árbol lo que no sólo agrega valor al producto, sino ofrece nuevos servicios como el agroturismo. Hoy en día el rápido desarrollo del turismo y el reconocimiento de la ciudad y su paisaje agrario como patrimonio mundial de la UNESCO ofrece nuevas posibilidades para Asís. Los objetivos estratégicos de la UNESCO incluyen a la agricultura como un enlace vital en el diseño del desarrollo cultural y turístico.

Estos nuevos enfoques, desarrollados por los agricultores, pueden darle forma a un tipo de agricultura local que esté basada en nuevos y reales enfoques económicos. En esta misma dirección se están moviendo las políticas públicas locales, pero son imperfectas pues están basadas en una comprensión desactualizada de la identidad específica de Asís. Las instituciones involucradas se enfocan más en el papel de la agricultura en la preservación del paisaje en lugar de en su aspecto productivo. Sin embargo, ya no tiene sentido proteger solo al campo sin considerar las relaciones que crea. Para preservar el paisaje debemos empezar a pensar sobre sus aspectos socio-económicos.

Giulia Giacchè and André Fleury

Email: [ggiulia@hotmail.com](mailto:ggiulia@hotmail.com) o [danfleury2@wanadoo.fr](mailto:danfleury2@wanadoo.fr)

# Desarrollo de la Cadena de Valor de la Palta en Vietnam

35

Sigrid Wertheim-Heck,  
P. Quaedackers,  
Nguyen Trung Anh,  
Siebe van Wijk

El rápido desarrollo económico, la urbanización y los crecientes niveles de ingresos, en Vietnam ofrecen un potencial para el desarrollo a favor de los pobres al crear nuevas oportunidades de mercado para los productores, comerciantes y minoristas. El presente artículo describe el proceso de desarrollo de cadenas de valor que involucra a todos los actores en la cadena ampliada de la palta.<sup>1</sup>

## El proyecto

Dak Lak, una provincia en la Sierra Central de Vietnam, es una importante área de producción de café. Muchas minorías étnicas están involucradas en su producción. Su dependencia del cultivo del café en el momento en que los precios están disminuyendo hacen de la diversificación de sus ingresos una necesidad urgente. El área de Dak Lak también es conocida por producir las paltas de mejor calidad de Vietnam. En vista que los paltos son cultivados dentro de las plantaciones de café para darle sombra y porque su demanda estaba creciendo, la palta fue definida como un cultivo potencial para diversificar el sector agrícola de Dak Lak dominado por el café. La palta también fue considerada debido a su alto valor nutricional y a su potencial para mejorar la dieta de las comunidades rurales locales, especialmente la de los niños. Esta elección del producto fue realizada en cooperación con las instituciones locales de investigación y los agricultores locales.

El objetivo del plan de intervención era crear una cadena de valor profesional para la palta, en los que los diferentes actores de la cadena cooperan para suministrar, en forma consistente, paltas de calidad a los canales urbanos de venta a lo largo de Vietnam. Los objetivos fueron: (1) crear una cadena profesional de la palta; (2) aumentar la conciencia de la demanda de palta (la palta es relativamente desconocida en Vietnam y los consumidores no están familiarizados con sus valores nutricionales ni sus usos); (3) desarrollar una marca de paltas de alta calidad.

## Análisis participativo de la cadena de valor

El proyecto empezó con un análisis exhaustivo de la cadena, incorporando las ideas y opiniones que sobre el sector de la palta tenían todos los actores de la cadena. Además de ganar en comprensión del sector palta de Dak Lak, este análisis buscó identificar los principales actores en la cadena de suministro de la palta, crear una visión conjunta entre los actores sobre el desarrollo, la construcción de relaciones con los canales de venta urbanos, y desarrollar un plan de intervención. Para aprender y entender la cadena entera, una muestra de paltas fue literalmente perseguida desde el momento de la cosecha hasta la entrega al consumidor final. Esto mejoró el entendimiento de todos los actores sobre su interdependencia. Toda la información recogida fue documentada, compartida y revisada con los diferentes subgrupos.



*Agricultor de paltas*  
Foto: Fresh Studio Innovations Asia

Una parte importante del análisis fue la reunión de actores, donde se discutieron los descubrimientos con más de 60 actores vinculados a la cadena de la palta. La participación de muchos representantes del sector privado fue esencial, y el involucramiento de minoristas y mayoristas fue especialmente importante; esto permitió que sus papeles y necesidades fueran reconocidos y se dejó en claro que el proyecto tenía una fuerte perspectiva comercial. Los productos más importantes de esta reunión de actores fueron: (1) el acuerdo de que era necesaria una campaña general de concientización sobre la palta para los consumidores finales; (2) la más grande cadena de supermercados de Vietnam, Saigon CO.OP Mart, realizó inmediatamente un pedido de paltas a uno de los comerciantes participantes.

## Los actores de la cadena de la palta

Tradicionalmente, los proyectos de desarrollo rural en enfocaban en los agricultores, pues los veían como claves en la mejora de la calidad de la producción. Sin embargo, en el sector vietnamita de la palta, los agricultores tienen un limitado interés inicial en el cultivo de la palta. El 'productor de palta' promedio es, de hecho, un agricultor cafetalero, y solo cuenta con unos pocos paltos (de 5 a 100), usados principalmente como cortavientos alrededor de los campos de café. Aunque la gran mayoría de los agricultores entrevistados esperaba que la demanda de palta se incrementara en los próximos años, solo unos cuantos realizaron inversiones y esfuerzos serios para crear huertos de paltas. Esto se debe principalmente a la falta de información de mercado adecuada y a que los agricultores dependen de los intermediarios pues sus volúmenes son demasiado pequeños para desarrollar una relación directa con un comerciante.

Los intermediarios compran las paltas de diferentes agricultores, pero también comercian otros productos. Ellos recolectan las paltas ya sea pagando (por kilograma o una tarifa por un árbol entero), o a través de un sistema de depósito (un pago antes de la cosecha, con varios meses o incluso un año de anticipación). Este último sistema es usado para los árboles que producen paltas de buena calidad, o que producen fuera de estación. De esta manera los intermediarios desarrollan una especie de "portafolio" de buenos paltos.

Los intermediarios indicaron que uno de los problemas es la falta de suficiente capital para los depósitos. También mencionaron su falta de información de mercado, especialmente de los consumidores. Adicionalmente, los investigadores observaron el impacto negativo de la manipulación durante la cosecha y el transporte como un problema para la calidad de la palta.

Los comerciantes de palta trabajan principalmente con los intermediarios que recolectan los productos. Durante la temporada principal, los grandes comerciantes se ocupan de 50 diferentes intermediarios al día comprándoles en el momento sin contratos fijos. La mayor parte de los comerciantes mencionó que dependen de las buenas relaciones con los recolectores. Esto es importante, por ejemplo, para asegurar que también los abastecerán en periodos de escasez. Los recolectores buenos y regulares difícilmente son rechazados, incluso cuando el comerciante ya ha obtenido suficiente ese día. A la inversa, los recolectores dependen de los comerciantes para obtener precios de mercado buenos y estables.

Los comerciantes locales consideran que la falta de consistencia en el volumen y la calidad de los suministrado por los recolectores, la demanda del mercado sensible al clima y la falta de vínculos directos con los canales de venta urbanos son los principales obstáculos para el desarrollo futuro del sector. Se encontró que los comerciantes que trabajan como el lado agrícola y la parte comercial del sector de la palta eran los que estaban más enfocados en el negocio de la palta. Por lo tanto, se acordó que el desarrollo de la cadena de valor de la palta empezaría con estos comerciantes. El comerciante crea el acceso al mercado, lo que beneficia a los intermediarios y a los agricultores, lo que sería un incentivo para mejorar la calidad de los productos. Adicionalmente, los agricultores y recolectores necesitan desarrollar una perspectiva de mercado apropiada si es que quieren mejorar su papel dentro de la cadena.

Ventas de paltas premium Dakado en una gran cadena de supermercados  
Foto: Fresh Studio Innovations Asia



En vista que la palta es relativamente nueva en Vietnam y que los consumidores aún no están familiarizados con el producto, los minoristas dudaron en un inicio sobre la venta de un producto de calidad con un alto precio. Para convencerlos, se desarrolló una estrategia de diversificación de productos que consistió en vender montones de paltas a precios baratos y paltas de alta calidad a precios altos. Esta estrategia minimizó los riesgos y brindó una oportunidad para que los comerciantes también vendieran su stock de paltas que no cumplía con los estándares de calidad de DAKADO. Fresh Studio realizó una propuesta de precio, lo que permitió que todos los actores lograsen un muy buen margen si cumplían las especificaciones de calidad. Esto significaba que el éxito de las ventas sería un incentivo para todos los actores de la cadena.

### Desarrollo de la cadena

Un comerciante emergió como el actor líder: la firma que organizaría y desarrollaría las actividades en la cadena de valor. La estrategia de intensificación gradual del proyecto aseguró que todas las partes interesadas pudiesen familiarizarse con el proyecto, pero también aseguró que sólo los actores serios se unieran al negocio - lo que era vital para su éxito. Sólo dos de los cincuenta comerciantes estuvieron lo suficientemente interesados como para unirse activamente al proyecto, y al final sólo un comerciante estuvo dispuesto a asumir el riesgo de invertir en él. Se organizaron numerosas reuniones con los intermediarios más regulares y eventualmente once de ellos estuvieron dispuestos a unirse al desarrollo de la cadena siguiendo las especificaciones del producto y los procedimientos de trabajo. El involucramiento de los agricultores en la cadena de valor fue un desafío, pues la mayor parte de ellos no había invertido tiempo ni dinero en la producción de palta, mientras que las relaciones basadas en contratos era una manera completamente nueva de hacer negocios tanto para los agricultores como para los comerciantes.

### Incorporando la perspectiva de los consumidores

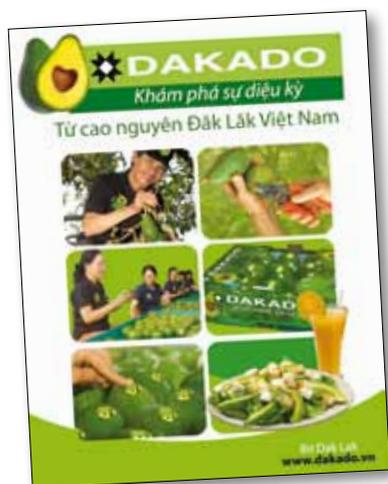
Luego de un rápido diagnóstico (investigación, observaciones del punto de venta, entrevistas con consumidor y expertos en los supermercados) se desarrolló la campaña de concientización 'Descubre la Magia'. La campaña estuvo dirigida a informar a los consumidores sobre las virtudes de la palta y a persuadirlos de probarla y comprar el producto en forma regular. Adicionalmente, la campaña sirvió como una herramienta de investigación para ganar un mejor entendimiento sobre los conocimientos, percepciones y consumo de palta propia de los consumidores, y del impacto de la comunicación con el consumidor final. Los resultados fueron compartidos con todos los participantes del proyecto para guiar el desarrollo del producto en base a la demanda, y fueron utilizados para desarrollar un posicionamiento distintivo de la marca - DAKADO. En el sitio web [www.dakado.vn](http://www.dakado.vn) los consumidores pueden obtener información sobre el producto y la marca, y también son invitados a compartir sus experiencia e ideas.

### Enfoque paso a paso

El éxito y la sostenibilidad de este proyecto se explica por el hecho de que el desarrollo de la cadena de valor incluyó a todos los actores y a que fue diseñada con un enfoque de "desarrollo y experiencia". Los pequeños proyectos piloto de implementación generaron muestras que crearon confianza entre los agricultores, recolectores y comerciantes, así como entre los consumidores. Los pasos tomados fueron:

1) La creación de un producto homogéneo (2007): El sector estaba dominado por paltos dispersos en plantaciones de café, por lo que no se cultivaba una variedad única sino que se ofrecían diferentes tipos de paltas en el mercado. El comerciante elegía y calificaba la mejor calidad de palta para empacarla en bultos homogéneos.

2) Inventario de árboles (2007-2008): La creación de bultos homogéneos probó ser un gran éxito de mercado y los canales de venta urbanos estaban ansiosos por generar más en las fuentes. Por tanto, inicialmente los comerciantes tuvieron dificultades para cumplir los pedidos, pues no tenían ninguna información sobre el suministro diario del producto. Como resultado, regularmente ocurría un sub o sobre abastecimiento. Transparencia fue creada para compilar una base de datos que almacena información para cada palto, como ubicación, año de plantado, calidad del fruto, tiempo de cosecha y productividad. Se recogió y almacenó información de cerca de 5,000 paltos,



El nuevo poster de Dakado  
Foto: Fresh Studio Innovations Asia

dispersos en 7 distritos de la provincia de Dak Lak, y se puso a disposición de todos los socios del proyecto. Ahora es posible una producción de palta de todo el año; los comerciantes locales pueden cooperar activamente con los agricultores y recolectores en el desarrollo de planes de cosecha que cumplan la demanda del mercado, e informar a los comercializadores sobre los volúmenes disponibles de palta.

3) Integración de los agricultores (2008): Los agricultores aún no ha invertido tiempo o dinero en la producción de palta, y es necesario desarrollar las relaciones basadas en contratos, sobre la base de un apropiado acceso a la información de mercado para comprender cuál es el potencial real de la producción.

La capacitación, la diseminación del conocimiento y el intercambio entre los diferentes actores fue parte del proceso de desarrollo de la cadena. Los actores empezaron a mostrar un interés real en volverse parte de este intercambio luego que la cadena probó ser exitosa a pequeña escala.

## Resultados

El proyecto de dos años finalizó en 2008 y resultó en la primera cadena de valor de un fruto en Vietnam que ha continuado más allá del periodo de apoyo del donante. Los cinco ingredientes para el éxito fueron:

1. El carácter participativo del análisis de la cadena y la selección de los participantes de la cadena.
2. El foco más allá de los agricultores: los recolectores y comerciantes locales emergieron como los principales influenciadores de la calidad del producto; mientras que el involucramiento temprano de los minoristas resultó ser crucial.
3. La identificación de un comerciante tradicional con la visión y la disposición a invertir como una "firma líder" en la organización de la cadena y el aseguramiento de la calidad.
4. La incorporación de los consumidores como actores de la cadena de valor.
5. El enfoque de pasos del proyecto con metas realistas y alcanzables



Actores de la cadena Dakado visitando palticultor  
Foto: Fresh Studio Innovations Asia

y pequeños pilotos para ganar confianza entre los socios del proyecto.

Enfocarse únicamente en los agricultores no siempre es el mejor enfoque. En lugar de ello, es esencial entender las dinámicas de la totalidad de la cadena, pues el objetivo de largo plazo es crear un negocio que sea benéfico para todos los actores.

Los socios de la cadena lograron crear la primera cadena para un fruto en Vietnam, comercializando la palta bajo la marca DAKADO®, permitiendo así precios premium de más del 40 por ciento para cubrir los crecientes costos de producción y obtener mayores márgenes de ganancias para todos los actores involucrados (desde los minoristas hasta el agricultor). El hecho de que los consumidores estén dispuestos a pagar precios más altos por frutos de buena calidad le abrió los ojos a los minoristas modernos de Vietnam, puesto que ellos siempre habían asumido que los consumidores vietnamitas estaban primero y por sobre todo interesados en los precios.

No solo se incrementaron las ventas de DAKADO® a los comerciantes tradicionales (de 17 MT en 2007 a 71 MT en 2009), sino que la demanda por paltas sin marca y de menor calidad también aumentó (de 92 MT en 2007 a 171 MT en 2009), proporcionándoles nuevas oportunidades de mercado a los agricultores y recolectores más allá de la cadena DAKADO. Los agricultores empezaron a invertir en la producción de palta y un comerciante tradicional invirtió en un camión y construyó el primer almacén para paltas de Vietnam.

El proyecto inició el desarrollo de un sector profesional de la palta que se ha convertido en un motor del crecimiento económico. El foco sobre la calidad en lugar de la cantidad ha resultado en un agronegocio que está creciendo sostenidamente. El comerciante local ha firmado contratos de cooperación con 100 agricultores locales y juntos han establecido la primera Alianza de Paltas de Vietnam.

Sigrid Wertheim-Heck

Universidad de Wageningen, El Grupo de Políticas Ambientales, Países Bajos  
Email: sigrid.wertheim@freshstudio.biz

### Nota

1) Este artículo está basado en el paper de investigación "La palta en Vietnam: desarrollo de cadenas de valor más allá del apoyo de los donantes", que fue remitida a la Conferencia Internacional de Wageningen sobre Gestión de Cadenas y Redes, realizada en Wageningen, Países Bajos en mayo de 2010. Esta describe los resultados de un proyecto financiado por el Ministerio Alemán de Cooperación y Desarrollo Económico y la GTZ, y ejecutado por las siguientes organizaciones: Centre for Science and Technology Application (CSTA), Western Agriculture Science Institute (WASI), el Departamento de Ciencia y Tecnología de Dak Lak (DOSTE) y la firma consultora agrícola Fresh Studio Innovations Asia Ltd.

# La Alianza de Aprendizaje sobre Empoderamiento de Cadenas; El caso de la Unión Cooperativa Burka Gudina en Etiopía

Wim Goris  
John Belt

En Etiopía, una Alianza de Aprendizaje en un proyecto con la metodología de aprender haciendo sobre desarrollo de cadenas de valor ha sido promovida por los miembros de Agri-ProFocus<sup>(1)</sup> ICCO, SNV, KIT, Cordaid y Agriterra. Está organizada en clústeres consistentes de organizaciones de agricultores y ONG que ya tienen relaciones de trabajo previas. En la Alianza de Aprendizaje de Etiopía, 18 organizaciones de agricultores actualizaron sus negocios y su posición de mercado dentro de la cadena de valor a través de un ciclo de talleres, tareas en campo y visitas de seguimiento técnico por parte del equipo coordinador de ICCO, SNV y los socios etíopes IIRR y FFARM.

## Los desafíos para los agricultores etíopes

Los pequeños agricultores etíopes se encuentran organizados en cooperativa y bancos de granos con el apoyo del gobierno etíope, proveedores de servicios y agencias donantes. Muchas de estas organizaciones de agricultores han estado fortaleciendo sus capacidades básicas técnicas, organizacionales y de negocios, pero enfrentan el desafío de continuar mejorando sus capacidades para la comercialización y el desarrollo de cadenas de valor. Algunas de las capacidades críticas que estas organizaciones de agricultores necesitan desarrollar son:

- producción orientada al mercado,
- aseguramiento de la calidad y logística,
- construcción de sociedades comerciales con otros actores de la cadena,
- habilidades empresariales,
- habilidad para desarrollar planes de negocios rentables.

## Aprender haciendo

Cada uno de los grupos en la Alianza identificó un producto para propósitos de aprendizaje y los basaron en su potencial de negocios.

Vista esquemática del contexto de la cadena de valor en la Alianza de Aprendizaje etíope



Agricultores de la Unión Cooperativa Burka Gudina junto con personal de campo de CDI.

El enfoque siguió las cuatro fases del desarrollo de cadenas de valor: mapeo y evaluación de la cadena de valor, construcción de compromisos entre los actores de la cadena, mejora de la cadena, y monitoreo y evaluación. Estas fases se corresponden con los temas de los talleres, tareas en campo y acompañamiento técnico.

El proyecto en Etiopía empezó en noviembre de 2007, con un taller de introducción. Durante los siguientes tres años, se organizaron otros cinco talleres sobre: Mapeo de la Cadena (noviembre 2007); Fortalecimiento de Actores (junio 2008); Finanzas y Servicios (febrero 2009); y Plan de Negocios (setiembre 2009). Entre cada taller, los 18 grupos completaron tareas de preparación para el siguiente taller. En el último taller (febrero 2010), se organizó un concurso de planes de negocios y se documentaron las lecciones aprendidas.

El proceso de aprendizaje está basado en la práctica al integrar la capacitación con las actividades de trabajo en un circuito continuo de aprendizaje, aplicación y reflexión. El seguimiento técnico entre taller y taller probó ser una intervención poderosa.

## Resultados

Se observaron numerosos cambios de actitud empresarial; el nivel de confianza de las organizaciones de agricultores se incrementó y ahora buscan continuamente nuevas oportunidades de negocio. La planificación de negocios todavía está mejorando, especialmente donde ya se han establecido sociedades. Las relaciones de trabajo entre los agricultores y las ONG también han cambiado; ahora hay un mayor foco en apoyar a los agricultores como actores de la cadena. Los miembros de Agri-ProFocus han estado aplicando el enfoque de Alianza de Aprendizaje en Ruanda (clústeres de agronegocios), Etiopía (clústeres de pastores en la comercialización del ganado) y Zambia (servicios financieros). Las lecciones aprendidas están siendo documentadas en un boletín regular.

## Burka Gudina y el desarrollo cooperativo de la producción de habichuelas

Burka Gudina es una organización de agricultores comerciales ubicada cerca de la ciudad de Shashemene (93,000 habitantes) 200 km al sur de Nazareth en el centro de Etiopía. Burka Gudina y otras cuatro organizaciones de agricultores comerciales forman un clúster con 899 miembros, incluyendo a 109 mujeres que compran y venden maíz, habichuelas blancas y frejoles producidos por sus miembros.

Estas organizaciones de agricultores ya estaban cooperando con el Centro de Iniciativas para el Desarrollo (CDI) en Shashemene cuando se unieron a la Alianza de Aprendizaje. Juntos seleccionaron las habichuelas blancas como su cultivo de estudio debido a su potencial para mejorar los ingresos. Para Burka Gudina era un cultivo nuevo, pero otros agricultores ya veían a las habichuelas blancas como un cultivo favorable.

### Análisis de la cadena

En su primera tarea, los agricultores analizaron la cadena del producto habichuela del agricultor al consumidor. Entrevistaron agricultores fuera de la cooperativa, a un recolector local en Shalla, un gran comerciante en Shashemene y un comerciante de exportación en Nazareth. Los agricultores identificaron los precios de compra y venta de cada uno de los actores de la cadena, aprendieron sobre los problemas de los comerciantes debido a la baja calidad (causada por impurezas, altos contenidos de humedad y tamaños pequeños de los frejoles). El exportador conversó con los agricultores y afirmó que estaba interesado en abastecerse desde Burka Gudina siempre que pudiesen limpiar los frejoles y garantizar la calidad en la entrada de la granja en Nazareth.

### Análisis de los costos

Para el cálculo de los costos, el clúster utilizó información de otra organización de agricultores que ya estaba produciendo habichuelas. El principal problema que encontraron era el volumen comercializado; solo 11 por ciento (150 bolsas) de la producción total de los miembros era canalizada a través de la organización de agricultores.

### Producción para el mercado

En mayo de 2008, los miembros de cinco cooperativas de agricultores empezaron a plantar habichuelas. Aseguraron crédito del Banco Cooperativo Oromiya y recibieron 300 bolsas de semillas mejoradas del exportador. La producción de habichuelas en noviembre fue buena (en promedio 26 bolsas/ha). Los agricultores llevaron las habichuelas a Nazareth, donde el exportador compró 2467 bolsas y rechazó 243 (debido a un alto contenido de humedad causado por las lluvias al momento de la cosecha). Esto hizo que cinco organizaciones de agricultores se volvieran reacias a llevar más habichuelas y a comprarle a los agricultores. Adicionalmente, el exportador pidió 360 bolsas de semillas como pago por las semillas mejoradas, pero los agricultores sólo le entregaron 202. Un conjunto de agricultores perdió cultivos debido a inundaciones y tuvo que pagar el préstamo en la siguiente temporada. Pese a todo, los resultados generales fueron positivos. El exportador estaba satisfecho pues el 97 por ciento del suministro cumplía los estándares de calidad para la exportación. Asimismo, las organizaciones de agricultores probaron que podían manejar la logística y asegurar buenos precios para sus miembros. Las cinco organizaciones de agricultores obtuvieron una ganancia neta de 4,000,000 Birr (con todas sus

actividades económicas incluyendo las habichuelas, el maíz y el transporte) y distribuyeron un dividendo promedio del 70 por ciento entre sus miembros.

### Sociedades en la cadena

En agosto de 2009, las cinco organizaciones de agricultores, CDI, y el exportador se reunieron para discutir la siguiente temporada de siembra. Se realizaron los siguientes acuerdos.

Los agricultores de Burka Gudina debían:

- mantener sus almacenes limpios.
- controlar y mantener la calidad de sus productos
- hacer ajustes a los precios de compra en base a los precios de mercado
- asegurar que los miembros paguen el préstamo de semillas
- asegurar que el costo de pedido y otros costos de transacción relacionados sean determinados en forma apropiada.

La compañía exportadora debía:

- brindar servicios de asesoría técnica en gestión del almacenamiento
- revisar los productos antes de cargarlos en los camiones
- proveer sacos para los productos de la siguiente temporada
- proveer recursos financieros para la compra de insumos (semillas mejoradas)
- proveer información sobre los precios de compra de la producción.

El proveedor de servicios, CDI, debía:

- brindar una capacitación en calidad de los productos
- brindar capacitación a los agricultores en prácticas de cosecha y post-cosecha
- hacer esfuerzos para fortalecer las relaciones entre los agricultores y el exportador
- proveer diferentes tipos de capacitaciones para los miembros de las organizaciones de agricultores.

### Resultados

Este clúster gana un premio de 6,000 euros en el concurso de la Alianza de Aprendizaje para la estrategia mejor financiada. En poco tiempo, el grupo propuso invertirlos en equipos para el trillado, selección y control de la humedad para mejorar la calidad de las habichuelas y reducir las pérdidas de post-cosecha.

Además, los agricultores y sus organizaciones ahora tienen mayor confianza al tratar con los compradores; pues saben que pueden entregar productos de calidad y en forma continua buscando nuevas oportunidades de negocio. Las actividades de aprendizaje ayudaron a los agricultores a entender mejor al exportador y negociar exitosamente una sociedad de cadena.

Wim Goris and John Belt

Email: wgoris@agri-profocus.nl y j.belt@kit.nl

#### Notas

- 1) Agri-ProFocus es una alianza de agencias donantes, instituciones de crédito, compañías de capacitación e instituciones del conocimiento holandesas cuya meta es promover emprendimientos agrícolas en países en desarrollo.

# Agricultura Urbana en los Países Bajos

Jan Willem van der Schans

Pese al dominio de la agricultura de gran escala para la exportación en los Países Bajos, la agricultura urbana está creciendo en popularidad. Las razones para esto aún no han sido estudiadas sistemáticamente, pero la creciente insatisfacción con los sistemas de alimentos convencionales juega un papel en ello. Este artículo se ocupa de las diferentes estrategias adoptadas por los agricultores urbanos y considera las implicancias de la agricultura urbana en la planeamiento público.

Las preocupaciones escuchadas tiene que ver con los problemas ambientales asociados con cadenas alimentarias de gran escala y de largas distancias (millas alimentarias), la mala percepción sobre la calidad y diversidad de los alimentos producidos en el sistema convencional, y una falta de confianza generalizada en los alimentos que provienen de cadenas impersonales y de origen anónimo (Wiskerke, 2009). Mientras que muchos de los asuntos relacionados con los alimentos tienden a ser definidos como problemas a nivel de sistema (p.ej. emisiones de gases de efecto invernadero), la participación en o la compra de alimentos de la agricultura urbana proporciona a las personas una manera de poder hacer algo sobre sus preocupaciones (Van der Schans, 2010).

## Iniciativas ciudadanas para la promoción de la agricultura urbana.

En muchas ciudades holandesas han surgido iniciativas ciudadanas que promueven la regionalización de la producción y el consumo de alimentos. La agricultura urbana a menudo es parte de estos programas. Gezonde Gronden (Suelo Saludable) en La Haya es una de las primeras iniciativas. Su meta es que los ciudadanos del área metropolitana en el oeste de los Países Bajos (incluyendo a las ciudades de La Haya, Delft y Rotterdam) sean capaces de disfrutar alimentos producidos en suelos saludables de sus propias ciudades y regiones. Para ello, organizan actividades como cursos para habitantes de la ciudad y agricultores (peri)urbanos sobre producción de alimentos más sostenible (utilizando métodos de cultivo para fortalecer la capacidad productiva natural del agroecosistema, sin el uso de insumos químicos, y cerrando los ciclos hídricos y de nutrientes). Gezonde Gronden también cuenta con proyectos demostrativos en huertos parcelados y parques de La Haya. Otras ciudades holandesas tienen iniciativas similares. Es interesante como, estas iniciativas ciudadanas tienen un visión integrada de la agricultura urbana viéndola como fuente de alimentos frescos, y un mecanismo para unir la integración social con la regionalización económica, así como una estrategia para mejorar la resiliencia y sostenibilidad del sistema de alimentos metropolitano.

## Apoyo político

Recientemente la Ministra de Agricultura holandesa abrazó el concepto de la agricultura urbana. En una explicación del documento

de política sobre Alimentos Sostenibles (LNV, 2009), notó el importante papel de las granjas urbanas en la reconexión entre los modernos habitantes de la ciudad con sus alimentos (DePers, 2009). La Ministra se refirió a las granjas urbanas no tanto como herramientas para mejorar el acceso a alimentos frescos (presumiblemente el sistema convencional de alimentos de los Países Bajos es capaz de ocuparse de ello). En lugar de ello, su enfoque está en su función simbólica: tiene el potencial de actuar como un puente entre los habitantes de la ciudad que son cada vez más ignorantes sobre la producción de alimentos y los agricultores profesionales, quienes cada vez se sienten menos entendidos, especialmente cuando adoptan soluciones de alta tecnología y gran escala en la búsqueda de la sostenibilidad.

A diferencia de otros países desarrollados como los EE.UU. no existen desiertos alimentarios en los Países Bajos; o al menos no son un asunto en la agenda pública. A diferencia de países en desarrollo como Tanzania, producir tus propios alimentos no es (aún) una necesidad básica para los pobres urbanos de los Países Bajos: el desempleo es relativamente bajo y hasta el momento la provisión de seguridad social es adecuada. Sin embargo, esto no quiere decir que en el país no existan problemas de acceso a los alimentos. Un reciente estudio encontró que los productos frescos son relativamente más caros que los alimentos procesados y para las personas de menores ingresos, el precio de los alimentos es un tema importante en su comportamiento de compra (Waterlander et al, 2010).

### Un problema de definición

*La Ministra de Agricultura holandesa parece restringir la noción de la agricultura urbana al cultivo de alimentos dentro de los límites de la ciudad. Internacionalmente, la definición de agricultura urbana también incluye áreas periurbanas: el área total de tierras en que la influencia de la ciudad llega diariamente y directamente sobre su población (PNUD, 1996). Bajo esta definición, muchos agricultores convencionales holandeses serían clasificados como practicantes de agricultura urbana. La mayor parte de la agricultura holandesa (especialmente el cultivo de verduras en invernaderos y la ganadería intensiva) está orientada a los mercados de los EE.UU. y del mundo, en lugar de los mercados cercanos en ciudades y poblados. En el año 2000, los Países Bajos eran más que autosuficiente en papas (128%), verduras (256%), carne de puerco (256%), huevos (256%) y queso (246%) (Brouwer et al., 2004). El término agricultura metropolitana ha sido recientemente acuñado para los agricultores ubicados cerca a las grandes ciudades pero cuya producción está orientada al mercado mundial (Smeets, 2009).*

Dada la configuración del sector agrícola en los Países Bajos, uno puede preguntarse cómo sobreviven económicamente las iniciativas de agricultura urbana en el contexto de un sector agrícola predominantemente orientado a la exportación, que también es capaz de proveer alimentos frescos en forma eficiente y abundante a los poblados y ciudades holandesas.

### Desarrollo de cadenas comerciales

Ahora veremos algunos ejemplos de agricultura urbana en los Países Bajos, viendo donde están ubicados en relación a la ciudad y cómo comercializan su producción. Los agricultores holandeses, ya sean urbanos, periurbanos o rurales, pueden escoger entre especializarse, diferenciarse o diversificarse al adoptar una estrategia de mercado (Van der Schans, 2007).

Al especializarse en una o en pocas actividades, los agricultores afinan sus operaciones y reducen costos de producción, procesamiento y distribución de forma que se vuelven competitivos en el mercado mundial. Esta es la estrategia adoptada por la mayor parte de los agricultores de los Países Bajos. Su objetivo es incrementar la escala de sus operaciones, particularmente cuando están ubicados en zonas de desarrollo agrícola, lejos de las poblaciones urbanas. A fin de competir con las cadenas de suministro más convencionales, los agricultores urbanos y periurbanos con instalaciones productivas pequeñas han desarrollado diferentes estrategias de diferenciación y diversificación.



Un árbol de fresas de Jan Robben  
Foto: Jan Willem van der Schans

La diferenciación supone proporcionar productos de calidad que estén claramente diferenciados del producto agrícola convencional. Los ejemplos incluyen verduras reliquia, o variedades exóticas como las que cultiva Gert Jan Jansen en la granja periurbana Hof van Twello cerca al poblado de Deventer. Aquí hay diferentes huertos comerciales con verduras olvidadas, variedades medievales y verduras para el mercado étnico, todos productos que no pueden encontrarse en supermercados. Otro ejemplo son las variedades especialmente desarrolladas como la Lambada, variedad de fresa desarrollada por Plant Research International (Universidad y Centro de Investigación de Wageningen) y cultivada por Jan Robben, cerca al poblado de Oirschot. Robben utiliza variedades de fresas que saben distinto ('mejor') que la convencional El Santa, pero son más vulnerables y por tanto requieren de mayor atención durante su transporte. Al hacer una cadena de suministro más corta Robben es capaz

de llevarle las fresas a los consumidores el mismo día en que son cosechadas. Incluso lleva la estrategia de diferenciación un paso más allá ofreciendo sus sabrosas fresas individualmente en bodas, eventos de moda y festivales de comida. Al crear una experiencia única con sus fresas Robben diferencia su producto del mercado de fresas regulares en el canal minorista convencional. Adoptar esta estrategia le permite poner precios mucho más altos para sus fresas.

Otro enfoque para la diferenciación es la llamada integración vertical donde se agrega más valor al producto incorporando sucesivos pasos a la cadena de suministro, procesamiento, empaque y distribución. Hof van Twello ha adoptado esta estrategia. El agricultor Jansen procesa frutas en jugos y mermeladas, y produce vinos de sus propias uvas. Pero rápidamente aprendió que agregar valor a un producto a menudo también agrega costos, especialmente cuando las tareas realizadas son intensivas en mano de obra. A menudo este es el caso cuando uno trata de diferenciarse produciendo alimentos 'artesanales' en oposición a alimentos procesados industrialmente. Aunque la mano de obra es bastante cara en los Países Bajos, los agricultores han encontrado maneras de pasar esto. Los agricultores urbanos y periurbanos tienen ventaja porque operan cerca de las ciudades donde existen numerosos voluntarios o personas que están parcialmente discapacitadas pero que todavía pueden realizar ciertas tareas. Jansen lleva esta estrategia de vincular a personas en las granjas un paso más allá, organizando talleres de elaboración de mermelada o jugo, y permitiendo a los participantes llevarse un poco de los alimentos procesados a casa, pero también vende parte para su beneficio en la tienda de la granja, y toma un porcentaje de la producción para venderla en su tienda.

La última estrategia que usan los agricultores holandeses para competir con la agricultura orientada a la exportación es diversificar sus actividades. Otras actividades incluyen servicios de gestión y paisajísticos, asistencia social (provisión de un ambiente de trabajo protegido para las personas mentalmente estresadas o parcialmente discapacitadas), educación y recreación (p.ej. fiestas infantiles, talleres de siembra o cocina). Un ejemplo de esto es la granja urbana Maarschalkerweerd ubicada en el sudeste de la ciudad de Utrecht, que capacita a jóvenes en desventaja en el mercado laboral convencional permitiéndoles trabajar en la granja que también vende los alimentos producidos a los consumidores a través de su propia tienda en la granja y en los restaurantes locales.

La diversificación es una estrategia particularmente exitosa si existe sinergia entre las diferentes actividades, es decir, si las mismas instalaciones o redes sociales son utilizadas para diferentes propósitos. Un ejemplo es 't Paradijs, una granja cerca del poblado de Barneveld que acoge a un grupo de jóvenes con problemas sociales y psicológicos durante los fines de semana y que también vende productos a los padres de los niños. Durante la semana, los agricultores cuidan de ancianos, y también venden los productos de las granjas en las cocinas de comedores e instituciones de cuidado de la salud de donde provienen estos clientes. Las granjas en y muy cerca a las ciudades tienen una ventaja competitiva al proveer servicios de asistencia social a las personas, pues el transporte de los clientes de y desde la granja es más fácil. El productor de fresas Robben se ha diversificado de una manera muy diferente convirtiéndose en un anfitrión de fiestas con su árbol de fresas, un elegante árbol ornamental plateado, en el que sus fresas se muestran individualmente. Los asistentes pueden recolectarlas y remojarlas en salsas gourmet

especialmente desarrolladas. Recientemente Robben se diversificó aún más, ofreciendo champaña y chocolate negro junto con sus fresas en las fiestas para incrementar su atractivo.

Las posibilidades y oportunidades para las granjas urbanas y periurbanas son hasta cierto punto definidas por su ubicación en relación a la ciudad. Volviendo al modelo Von Thunen, mapear sistemáticamente la relación entre la distancia del centro de la ciudad y el tipo más probable de actividad agrícola, es un proyecto fuera del alcance de este artículo, pero ciertamente es una interesante manera de avanzar la investigación en agricultura urbana en los Países Bajos (Van der Schans, 2008).

### Conclusiones

La agricultura urbana se ha vuelto un término popular en los Países Bajos, referido no sólo a las granjas y a otras locaciones productivas (p.ej. huertos parcelados) dentro de los límites de la ciudad, pero también en las granjas periurbanas. Para estas últimas, el término agricultura urbana significa una reorientación fundamental de lo rural hacia el entorno urbano. La urbanización ya no es una amenaza para estos agricultores (presión en los precios de los suelos agrícolas, carreteras urbanas sobre granjas de gran escala), sino que se ha convertido es una oportunidad. Los agricultores cerca (o dentro) de las ciudades podrían tener parcelas más pequeñas, pero estas están cerca de los habitantes de la ciudad y pueden aprovecharse de las ventas directas, mano de obra voluntaria y de mercados urbanos de especialidades como aquellos para verduras olvidadas y alimentos étnicos (Van der Schans et al., 2009).

Tradicionalmente la agricultura holandesa se ha dirigido hacia los mercados de exportación. Esto ha sido facilitado por una planificación pública enfocada en reubicar a los agricultores en zonas especiales de desarrollo agrícola lejos de las ciudades y vinculando esas locaciones a una red logística sofisticada dirigidas al servicio rápido y eficiente de los mercados mundiales (Neuvel and Van der Valk, 2009). Sin embargo, la agricultura urbana y periurbana del país está orientada, hacia los clientes que viven cerca de las locaciones productivas. Esto requiere de una diferente filosofía de planificación pública, una que reconozca la escala más pequeña, los paisajes abiertos cerca a las ciudades como tierras agrícolas viables dignas de protección y, por tanto, alejarse de la tendencia actual de convertir estos espacios en áreas recreativas y parques naturales. La planificación necesita de enfocarse en mejorar el acceso de estas granjas para los transeuntes y ciclistas en lugar de los grandes vehículos generalmente utilizados por las cadenas agrícolas convencionales. También requiere que la planificación pública reconozca el carácter multifuncional de las locaciones de agricultura urbana y periurbana, y por tanto cambie de un uso único y estricto a un uso más flexible y mixto a las designaciones en las zonas de tierras agrícolas periurbanas. Por ejemplo, las construcciones agrícolas pueden ser usadas como instalaciones educativas o recreativas, como sitios de procesamiento o como puntos de venta directa.

El reconocimiento de la agricultura (peri)urbana como una forma distinta y viable de agricultura también significa que las redes logísticas deben ser desarrolladas para que usen una rejilla geográfica más fina y sean más descentralizadas. Difícilmente podría esperarse que cada iniciativa individual se desarrolle en una red logística alternativa (esto probablemente incrementaría en lugar de disminuir las millas alimentarias). Pero si más iniciativas compartieran una red



Huertos comerciales en Hof van Twello  
Foto: Gert Jan Jansen

local, o aún mejor, si la red convencional también acomodara cadenas descentralizadas de suministro de alimentos, entonces podría alcanzarse cierta masa crítica y se superarían las desventajas de las soluciones ad hoc.

La creciente popularidad del término agricultura urbana significa una reorientación en la percepción pública del papel de la agricultura en los Países Bajos. Mientras que la agricultura era previamente vista como una actividad funcional para el desarrollo rural, hoy la agricultura (urbana y periurbana) es considerada mucho más como una actividad que también podría ser benéfica para el desarrollo urbano. Ha ocurrido un cambio desde ¿cómo puede ayudar la ciudad a solucionar los problemas de los agricultores? a ¿cómo pueden ayudar los agricultores a resolver los problemas de la ciudad? La agricultura urbana y periurbana es una manera de crear entornos urbanos más verdes, saludables y atractivos. Los alimentos regionales en los Países Bajos ya no son vistos como alimentos de una región específica y protegida, sino como alimentos de una región específica cercana o dentro de la ciudad donde uno vive y donde se consume la comida. Solo si el alimento es de esta región, mi región, yo sé que puedo visitar la granja, revisar las condiciones de la producción, y disfrutar del paisaje.

Jan Willem van der Schans,

Instituto de Investigación de Economía Agrícola, Grupo de Sociología Rural, Universidad y Centro de Investigación de Wageningen

Email: jan-willem.vanderschans@wur.nl

Referencias en la p. 67

# Agricultura Urbana e Involucramiento de la Comunidad en Manchester

43

Les Levidow, Becky Price,  
Katerina Psarikidou,  
Bron Szerszynski y Helen Wallace

Manchester es la tercera ciudad en tamaño del RU. Aproximadamente medio millón de personas viven en el área intraurbana de la ciudad ubicada dentro de la región de la Gran Manchester, donde viven 2.25 millones de personas. Las inequidades socioeconómicas y la exclusión social están contribuyendo a aumentar los problemas de salud, incluyendo la obesidad. Algunas partes de la ciudad son conocidas como 'desiertos alimenticios' donde los residentes tienen poco acceso a alimentos saludables. Las modernizaciones urbanas que favorecen a cadenas de supermercados han sido culpadas por estos problemas. Una respuesta ha sido el desarrollo de iniciativas alimentarias locales, que proporcionan un acceso más amplio a alimentos frescos y saludables.

Provenientes de numerosos grupos de la sociedad civil, las primeras iniciativas y las propuestas más ambiciosas llevaron a las autoridades de la ciudad a adoptar importantes marcos de políticas - la Estrategia Comunitaria de Manchester y Alimentos Futuros de Manchester (ver cuadro). La Estrategia Asociativa de Alimentos Futuros de Manchester enfatiza sobre los beneficios que tiene para la salud al hacer a los alimentos más accesibles, así como los beneficios para la salud física y mental del cultivo de alimentos. A través de una serie de eventos -Alimentando a Manchester- profesionales están elaborando una visión para desarrollar un sector alimentario sostenible en la ciudad para el 2020.

La estrategia Alimentos Futuros vincula la salud, economía local, regeneración y producción de alimentos como una fuerza cultural y su impacto social, en el ambiente, la dieta de los niños, grupos vulnerables y transporte. Los fondos para las iniciativas de alimentos urbanos se asignan en base a los vínculos hechos en los diferentes temas. Diversos actores llevan a cabo estas iniciativas, incluyendo negocios sin fines de lucro, organizaciones de voluntarios (o caritativas), proyectos de base, empresas sociales y organismos oficiales. Aunque la mayor parte de las iniciativas alimentarias de Manchester distribuyen alimentos cultivados cerca de la ciudad, algunos promueven la agricultura urbana.

## Organismos de soporte para las iniciativas alimentarias

El Centro de Recursos Ambientales de Manchester (MERCi) fue creado con financiamiento de la Lotería Nacional en 1996 con el



Tienda Herbie Van  
Foto: Manchester Food Futures

objetivo de hacer una Manchester más sostenible, y ha estimulado muchos proyectos alimentarios abordando temas sociales.

Alimentos Futuros de Manchester (MFF en inglés) establecido en 2004, es una sociedad del Concejo de la Ciudad de Manchester, el Servicio Nacional de Salud, voluntarios comunitarios y grupos del sector privado. Busca crear una cultura de buenos alimentos en la ciudad, especialmente ampliando el acceso a alimentos saludables y producidos sosteniblemente.

La Estrategia Comunitaria de Manchester (2006-2015) establece como se mejorarán los servicios públicos especialmente dentro de una visión para hacer más sostenible a Manchester para el año 2015.

## Objetivos y medios de las iniciativas alimentarias locales

Las iniciativas agroalimentarias de Manchester buscan reconectar a los productores y consumidores así como a las comunidades urbanas y rurales. Redes agroalimentarias han sido rediseñadas para incorporar los beneficios para el desarrollo, cohesión e inclusión de la comunidad. Como cadenas de valor comerciales, estas redes alimentarias también incrementan los ingresos para los productores y distribuidores de alimentos, mientras que mantienen los flujos monetarios dentro de la localidad.

Los participantes ven sus iniciativas como innovadoras, al acercarse a un público mayoritario. Esto significa empoderar y expandir sus iniciativas dentro de la esfera pública en lugar de crear un mercado

nicho para los consumidores más pudientes. Las motivaciones de los participantes caen en dos categorías generales:

- Preocupaciones alrededor de inequidades sociales y económicas en Manchester, como base para mejorar el acceso a alimentos saludables, mejorar el entorno inmediato, y promover el cultivo de alimentos como medio para la cohesión de la comunidad y la mejora de la salud.
- Preocupaciones más amplias que incluyen la protección ambiental, el cambio climático, la biodiversidad, el cénit del petróleo y la seguridad alimentaria.

Las iniciativas toman muchas formas, incluyendo parcelamientos, huertos comunitarios y servicios de entrega a domicilio. Aunque algunos distribuyen alimentos convencionales, principalmente de fuera de la ciudad, otros promueven la permacultura y métodos orgánicos para la agricultura urbana. Manchester fue el centro del movimiento cooperativista del siglo XIX, de modo que muchos participantes extraen ideas de su herencia para promover relaciones cooperativas en las redes agroalimentarias.

Ilustrando este éter cooperativo se encuentra, la Cooperativa de Trabajadores Unicorn, de propiedad de sus miembros. A través de la venta de alimentos al por mayor, suministra productos frescos en forma diaria. Proveyendo empleo para sus miembros y para personas con discapacidades de aprendizaje. Unicorn promueve productos de comercio justo, apoyando un ambiente y una economía mundial y sostenible. También alienta la cooperación con otros negocios y cooperativas locales (Unicorn, 2009). De acuerdo a un miembro fundador:

*Se basa en el principio de comprar productos lo más directamente posible, a través de una cadena corta entre productores y consumidores - en un volumen razonable, tratando de obtener un menor precio y alcanzar el menor tiempo entre el producto fresco y el comprador.*

Diversos problemas societales han sido abordados a través de esquemas alternativos de entrega de alimentos a domicilio, como la Herbie Van y el Esquema de Canasta Dig. Estas iniciativas alimentarias proporcionan un acceso más fácil y a menores precios para alimentos frescos, mientras facilitan el contacto social para personas marginadas. La Herbie Van apunta a alcanzar a cuanta persona sea posible en su comunidad local y ofrecer al cliente un buen rango de productos frescos y al alcance del bolsillo (MERCi, 2009):

*Algunos de nuestros clientes no ven a otra persona durante toda una semana. Cuando llega la ven y conversan con el conductor, esto ayuda más a su bienestar mental pues tienen con quien hablar. Y es una persona que viene seguido, no es una persona cualquiera que tiene cara de pocos amigos porque no quiere estar allí. Es una interacción natural.*

Desde el año 2004, el Proyecto Alimentario Local Bentley Bulk ha encontrado maneras de producir más alimentos estacionales y promover la integración societal. De acuerdo a un representante del MFF:

*La idea es crear conexiones benéficas para los productores, minoristas y las comunidades locales. La idea es convertir a las personas de esta comunidad no solo en consumidores sino también en productores, de modo que se involucren en la producción y distribución de alimentos.*

En base a los principios de la permacultura y a los exitosos resultados de Bentley Bulk, en el año 2006 se creó la Sociedad de Consumo Saludable de Alimentos Locales (HELFF) bajo la Estrategia de Alimentos Futuros de Manchester. De acuerdo a su 'Receta para el Éxito', el proyecto estaba dirigido a 'desarrollar una empresa social de toda la ciudad, para involucrar a la gente - especialmente a los jóvenes y personas con problemas de salud mental - en actividades de producción de alimentos locales saludables a fin de mejorar habilidades, confianza y salud en general. HELFF ha sido relanzado como Bite, que utiliza el cultivo de alimentos en numerosos cafés - proporcionando comidas saludables y al alcance de todos mientras promueven una mayor conciencia de como los alimentos pueden hacer una diferencia positiva en la salud mental.

Ambos proyectos - Bentley Bulk y Bite - tiene un carácter innovador relacionado con el Sistema de Intercambio Local y Comercial (LETS). Esto proporciona un sistema indirecto de trueque para una economía alternativa. De acuerdo a un miembro de Bite:

*Básicamente son redes de comercio social... Son un medio para que las personas que utilizan las redes para intercambiar bienes y servicios sin utilizar dinero en efectivo... Había un gran sistema LETS en Manchester con cerca de 600 personas comerciándolo.*

Últimamente el RU ha tenido un demanda creciente por parcelas asignadas, predominantemente dentro de la ciudad, de propiedad de la municipalidad, parcelas y tierras divididas en bloques más pequeños. Reconocidos como un medio para disfrutar los espacios al aire libre y la satisfacción de cultivar tus propios alimentos (AMAS, 2009), las parcelas son vistas como "espacios comunitarios masivos, con el potencial de vincular diversos grupos sociales que de otro modo estarían experimentando aislamiento social. Un sistema informal de intercambio también ha sido promovido a través de la asignación de parcelas y esquemas de huertos comunitarios.



Las iniciativas alimentarias brindan un acceso más fácil a alimentos frescos  
Foto: Manchester Food Futures

### Involucramiento de la comunidad y movilización de recursos

Las actividades agroalimentarias de Manchester no son totalmente medibles en términos de cadenas de valor convencionales o incluso de dinero. Un apoyo financiero mínimo, principalmente de autoridades locales y fundaciones privadas, ha generado proyectos

alimentarios que dependen de unos pocos puestos pagados, numerosos voluntarios y una movilización social más amplia. Los activistas clave llevan una continua carga de invertir cada vez más dinero para una implementación exitosa. Algunos esquemas de provisión de alimentos funcionan como una economía de trueque o de regalos.

El 'involucramiento de la comunidad' es un término clave, que se refiere al involucramiento activo y a la inclusión social a través de actividades agroalimentarias. En Manchester, el involucramiento de la comunidad cumple varios papeles:

*No solo carecemos de una cultura alimentaria, carecemos de una cultura comunitaria en general. De modo que establecer una producción local de alimentos, es una gran forma de hacer que la gente haga ejercicio y se relacione una con otra. Es integración social. Y a cambio obtienen la oportunidad de cultivar y comer alimentos saludables. Es una estupenda manera para que personas que no tienen mucho dinero tengan acceso a alimentos orgánicos saludables al alcance del bolsillo.*

A través de fondos públicos se apoyan proyectos colaborativos entre grupos comunitarios para desarrollar más espacios de parcelamientos, algunos de los cuales se utilizan para la capacitación en métodos de producción orgánica. Al moverse hacia un modelo de 'comunidades sostenibles' para los alimentos locales, algunos participantes abogan por una expansión ambiciosa:

*Las personas se están dando cuenta que necesitamos volver a colocar a la agricultura no solo a nivel de la comunidad sino también a nivel regional. Esto tiene beneficios ambientales y económicos, pues al mismo tiempo se reconstruye la economía local.*

### ¿Cuál es el futuro para los Sistema Locales de Alimentos en un entorno urbano?

En el marco del proyecto FAAN (ver reconocimientos), se realizó en Manchester un Taller de Análisis de Escenarios. Durante este taller, el equipo investigador analizó con los actores los resultados de las entrevistas a mayor profundidad. Se discutieron cuatro diferentes escenarios para los Sistemas Locales de Alimentos: 1) la agricultura industrial desplaza a las iniciativas alimentarias locales; 2) los supermercados venden más alimentos de marcas locales, sostenibles y orgánicas - socavando a las iniciativas alimentarias que venden productos similares; 3) las iniciativas alimentarias locales expanden sus mercados a través de intermediarios comerciales (conocidos como "nodos alimentarios"); y 4) las iniciativas alimentarias locales se expanden a través de vínculos más cercanos entre consumidores y productores, incluyendo tanto a consumidores como productores. Los participantes discutieron las posibles causas y consecuencias de cada escenario. El cuarto escenario fue visto como el más beneficioso pues fortalecía las economías locales y que acarrearía mayores beneficios sociales y ambientales.

Los profesionales agroalimentarios de Manchester han expresado múltiples opiniones sobre el futuro y la necesidad de revalorizar la agricultura urbana, que es vista también como una proveedora de espacios comunitarios únicos que contribuyen significativamente a la sostenibilidad ambiental y económica de la región, especialmente al utilizar dinero y recursos humanos para el desarrollo de la comunidad.

La necesidad de promover pequeñas iniciativas y negocios locales, y los beneficios sociales que proporcionan, requiere de un mayor reconocimiento. La capacitación para el empleo también les ayudaría. Un nodo para la ciudad también sería de ayuda para almacenar los productos

agrícolas de las granjas cercanas y luego distribuirlos a proveedores y minoristas de alimentos urbanos. La educación pública ayudaría a que los consumidores aprecien el trabajo de los agricultores, especialmente la mano de obra que permite producir alimentos de mayor calidad. Las iniciativas locales se expandirían si es que el público general está dispuesto a pagar más por sus alimentos.

Los Sistemas Locales de Alimentos (SLA) involucran una visión mucho más rica de las cadenas alimentarias que la simple venta de alimentos producidos localmente en tiendas cercanas. Juntos, comprenden un sector específico que requiere de medidas específicas a nivel local, regional, nacional y europeo. Las políticas relevantes deberían verse más allá de las ganancias individuales y la competencia de mercado hacia una visión ética de la economía, por ejemplo beneficios compartidos, intercambios justos y cooperación local, especialmente a través de intercambios de conocimientos y experiencia. El incremento del financiamiento de abajo hacia arriba es necesario para que los proyectos iniciados por comunidades locales, busquen alianzas y asuman enfoques innovadores. También deberían tomarse acciones para facilitar el comercio de productos locales (un gran problema en el estudio de caso de Manchester), por ejemplo, al hacer un mejor uso de la guía de la CE sobre 'Comprar Verde'.

A nivel de la UE, el proyecto recomendó el intercambio de conocimiento y una iniciativa política para ayudar a acortar las cadenas alimentarias. Los gobiernos nacionales deberían interpretar las reglas de la CE en forma más flexible para modificar interpretaciones sobrecargadas de las regulaciones de higiene (que restringen las ventas directas en las granjas en muchos países) y revisar el impacto que la burocracia impone a las leyes de comercio (impuestos, seguro nacional, etc.) para pequeñas empresas en los sistemas locales de alimentos.

### Reconocimientos

*La investigación que produjo estos resultados recibió financiamiento del Séptimo Programa Marco de la Comunidad Europea (2007-2013) bajo el acuerdo de subvención n° 217280. Titulado 'Facilitando Redes Agroalimentarias Alternativas' (FAAN), el proyecto tuvo cinco equipos nacionales, cada uno vinculado a un socio académico con un representante de la sociedad civil. El equipo del RU consistió de la Universidad Open y GeneWatch, RU. Estas citas provienen de entrevistas con participantes durante 2008-2009. Más información, en el sitio web del proyecto FAAN [www.faanweb.eu](http://www.faanweb.eu)*

Les Levidow, Becky Price, Katerina Psarikidou, Bron Szerszynski y Helen Wallace

Email: [l.levidow@open.ac.uk](mailto:l.levidow@open.ac.uk)

#### Referencias

- AMAS (2009) About AMAS, Association of Manchester Allotment Societies, <http://www.amas.org.uk/>
- HELP (2007) Recipe for Success, Report by Rob Squires, <http://www.harproject.org/news.php>
- Karner, S., (ed.) (2010) Local Food Systems in Europe: Case studies from five countries and what they imply for policy and practice, [http://www.faanweb.eu/sites/faanweb.eu/files/FAAN\\_Booklet\\_PRINT.pdf](http://www.faanweb.eu/sites/faanweb.eu/files/FAAN_Booklet_PRINT.pdf)
- MERCi (2009) About Us, Manchester Environmental Resource Centre initiative, <http://www.bridge5.org>
- Unicorn Co-Op (2009) Who we are, <http://www.unicorn-grocery.co.uk/>

# Motivaciones y Barreras para la Participación de los Actores en las Cadenas Valor Alimentarias Locales en Phoenix, Arizona

Carissa Taylor  
Rimjhim Aggarwal

El interés por los alimentos locales está creciendo en los EE.UU. motivado por preocupaciones sobre los costos ambientales asociados con el transporte, la seguridad alimentaria comunal y la percepción de que los alimentos producidos localmente son más frescos, saludables y nutritivos. Aunque la definición de local varía – algunos lo definen en términos de la distancia al hogar y otros en términos de ser producidos dentro de terrenos o límites metropolitanos– la creciente demanda por alimentos locales presenta oportunidades significativas para revitalizar la agricultura urbana y reestructurar las cadenas de valor alimentarias locales. Este artículo presenta los resultados de un estudio sobre las percepciones de los actores sobre las motivaciones y barreras en el desarrollo de sistemas locales de alimentos en Phoenix, Arizona.

El Condado de Maricopa en Arizona, que incluye a la ciudad de Phoenix y a las áreas suburbanas que la rodean, es actualmente el cuarto condado más poblado en el país y está entre los de más rápido crecimiento<sup>(1)</sup>. La rápida urbanización ha puesto una gran presión sobre la agricultura, que ha sido históricamente muy importante para el condado. De acuerdo al censo agrícola de 2007, el total de tierras agrícolas disminuyó de 35% en 1997 a 11% en 2007. El Acta de Gestión del Agua Subterránea promulgada en 1980 y que se ocupa de la sobre explotación de aguas subterráneas en esta región árida, prohíbe el establecimiento de nuevas tierras irrigadas en el condado. Esto implica que cuando las tierras agrícolas en el núcleo urbano sean superadas en la competencia por el agua, no se podrán establecer nuevas granjas en las regiones desérticas adyacentes. Esto ha llevado a una distribución espacial muy diferente de las tierras agrícolas en el condado en comparación con las otras regiones metropolitanas donde la creciente urbanización empuja a las granjas hacia la periferia.

Mientras que la rápida urbanización ha llevado a un pronunciado declive de las tierras agrícolas también está asociada a una mayor demanda por productos cultivados localmente. Una encuesta a consumidores de Arizona en 1997 encontró que mientras que una mayoría de los consumidores de Arizona prefiere productos cultiva-

dos en el Estado sobre productos de otras regiones, los residentes de Phoenix tienen preferencias mucho más fuertes; se descubrió que el 25% prefería un producto cultivado en Arizona (Patterson et al., 1999). Pese al creciente interés en los alimentos locales, existe una desconexión entre el interés expresado y la participación actual en el sistema local de alimentos. Las granjas y los huertos de verduras están bien adecuados para las cadenas locales de alimentos, pero en 2002 sólo constituía el 12% de la tierra agrícola en el condado con la alfalfa y el algodón como los principales cultivos. Un estudio realizado en el año 2000 encontró que los mercados de agricultores que venden productos locales en la región de Rocky Mountain (en donde se ubica Arizona) sufrieron en comparación con otras partes del país, las segundas menores ventas promedio (USD 145,000 por año) pese al incremento de 74% en el número de clientes desde 1996 al 2000 (AMS, 2002). Los restaurantes, cafeterías de escuelas y bodegas que venden alimentos locales están creciendo en número, pero todavía son pocas y están lejos unas de otras.

Mantener la viabilidad del sistema local de alimentos requiere de una comprensión de los actores involucrados, las fuerzas que los motivan, y los obstáculos que enfrentan. Este estudio realizado por investigadores de la Universidad del Estado de Arizona (ASU), busca desentrañar el diseño actual del sistema local de alimentos a fin de identificar temas claves para la investigación y los proyectos futuros.

## Involucrando a los actores

El estudio está basado en entrevistas con 30 actores del sistema de alimentos que opera en el Condado de Maricopa en relación a sus valores, motivaciones y barreras para la participación y recomendaciones para mejorar las cadenas de valor alimentarias locales. Las entrevistas fueron realizadas de abril a junio de 2009 e incluyeron a



Un vendedor explica el mejor uso para los rábanos en un mercado de agricultores  
Foto: Carissa Taylor

los siguientes grupos de actores: seis representantes de las organizaciones de consumidores/comunidad, nueve productores, diez representantes de servicios alimentarios (bodegas, representantes, proveedores institucionales de servicios alimentarios, etc.), y cinco distribuidores (distribuidores de productos, mercados de agricultores y bancos de alimentos). Los productores entrevistados eran todos agricultores comerciales. Se incluyó a numerosas pequeñas granjas de verduras y una de productos lácteos dentro del núcleo urbano de Phoenix, grandes productores de verduras y animales en las afueras, y dos ranchos de ganado vacuno que sirven a los mercados urbanos de otras partes de Arizona. El protocolo de entrevistas fue desarrollado en base a criterios compilados de una revisión de la literatura. A través de múltiples lecturas y de las transcripciones de las entrevistas, se identificaron temas recurrentes como las percepciones predominantes sobre los alimentos locales.

Las definiciones de los entrevistados iban desde un radio limitado hasta la totalidad del condado o del estado. La respuesta más citada (alrededor del 50%) era que lo 'local' debería abarcar a todo el estado de Arizona. Los actores enfatizaron la importancia de abarcar una amplia área geográfica debido a los duros veranos desérticos del Condado de Maricopa. La campaña 'Arizona Cultiva' lanzada en 1993 y dirigida a atraer el interés de los ciudadanos para apoyar la economía del estado podía haber contribuido al desarrollo de esta percepción sobre los alimentos locales. Por la ausencia de otra definición para diferenciar lo 'local' hemos adoptado, para este estudio, la definición de los actores de 'cultivado en Arizona' como la definición de alimentos locales.

### Barreras para las cadenas de valor alimentarias locales

Los encuestados resaltaron varios obstáculos para la participación en el sistema local de alimentos. Las seis barreras más frecuentemente mencionadas fueron: clima desértico, falta de información, inconveniencia, seguridad de los alimentos, costo y presión del desarrollo urbano. Sin embargo, cada grupo de actores tiene diferentes opiniones sobre cuáles son las 'principales' barreras (ver Tabla 1).

El clima desértico del Phoenix limita el volumen y la variedad de los alimentos disponibles y lleva a problemas de escala en el apoyo de un sistema local de alimentos viable. El ambiente árido también genera preocupaciones sobre los impactos de la agricultura sobre los limitados recursos hídricos de la región. Los consumidores estaban divididos sobre si comprar localmente era o no ambientalmente responsable. Sin embargo, los productores enfatizaron el hecho de que usan el agua juiciosamente - indicando perspectivas conflictivas en relación a los impactos ambientales de la agricultura.

Para los consumidores, la falta de conocimiento sobre donde comprar



Venta de naranjas, flores y verduras en un mercado de agricultores  
Foto: Carissa Taylor

los alimentos locales fue un obstáculo. Uno de los distribuidores describió esto en parte como un problema con la marca: "no existe algo como una producción local en Arizona. . . [pero] las personas no lo saben. . . porque es empacada y comercializada bajo nombres diferentes". Muchos consumidores notaron que existen pocos alimentos locales en las bodegas, y los proveedores de servicios alimentarios describieron una frustración con su incapacidad para hacer compras grandes de alimentos locales 'con el clic de un botón'. Los productores y bodegueros explicaron que esto se debía a la ausencia de instalaciones de procesamiento para frutas y verduras en el condado.

Las regulaciones de seguridad alimentaria fueron mencionadas frecuentemente como obstáculos por distribuidores, proveedores de servicios alimentarios y productores. Esto se debe en parte a los recientes 'sustos' por la contaminación de alimentos y la legislación que requieren las granjas de pequeña escala para obtener auditorías de terceros si desean hacer negocios en mercados dominantes. Los productores de verduras de pequeña escala reportaron que los procesos de auditoría y certificación son muy costosos y trabajosos. Los bodegueros y distribuidores, sin embargo, enfatizaron que eran responsables ante sus clientes, y por tanto requerirán que los agricultores tengan certificación.

Mientras que las regulaciones crean barreras para entrar a cadenas de valor dominante, la falta de la misma también puede ser problemática. Algunos productores expresaron su frustración con los mercados de agricultores que permiten a los "agricultores de canasta" (un término usado para describir a los vendedores que no cultivan los productos que venden sino que los compran de otros agricultores o almacenes de productos, para revenderlos a los mercados. Se ha reportado que algunos productores están tan frustrados con la 'agricultura de canasta' que han optado por dejar los mercados de agricultores.

Los actores tienen opiniones muy variadas en relación al valor económico de su participación en las cadenas de valor alimentarias

locales. Los productores de pequeña escala explicaron que dichas cadenas como los mercados de agricultores y las ventas a los restaurantes les proporcionaron una alternativa viable frente a los mercados más grandes donde los 'grandes' llegan y recortan sus precios tanto que los sacan del camino. Sin embargo, casi la mitad de los productores expresaron preocupaciones sobre la baja rentabilidad, particularmente en medio de la presión del desarrollo, y por tanto de los altos precios de las tierras con derechos a agua en el condado.

Tabla 1 Las barreras citadas con mayor frecuencia (% de actores que notaron la barrera)

Consumidores	Productores	Proveedores Alimentarios	Distribuidores
Vacios de Información (67%)	Seguridad Alimentaria (89%)	Clima (100%)	Volumen (80%) Inconveniencia (80%)
Clima (50%)	Inconveniencia (78%)	Inconveniencia (70%)	Presión por el Desarrollo (60%)
Uso del Agua (50%)	Vacios de Información (67%)	Inconsistencia (70%)	Conflicto Urbano-Agro (60%)
Inconveniencia (50%)	Falta de Ganancias (67%)	Costo (70%)	Vacios de Información (60%)
Inconsistencia (50%)	Regulaciones (56%)	Calor (60%)	Inconsistencia (60%)
Costo (50%)	Comercialización (56%)	Volumen (60%)	Seguridad Alimentaria (60%)
Inconsistency (50%)		Calidad (50%)	Variedad (60%)
Cost (50%)			

Tabla 2 Las motivaciones citadas con mayor frecuencia (% de actores que notaron la motivación)

Consumidores	Productores	Proveedores Alimentarios	Distribuidores
Apoyo a la Comunidad Local (83%)	Beneficios Económicos (78%)	Beneficios Económicos (60%)	Apoyo a la Comunidad Local (80%)
Calidad (83%)	Más Ganancias (56%)	Más Ganancias (60%)	Apoyo a la Economía Local (60%)
Apoyo a la Economía Local (67%)	Calidad (44%)	Calidad (60%)	Calidad (60%)
Conocimiento (50%)	Beneficios para la Salud (44%)	Frescura (50%)	Beneficios Económicos (60%)
Sabor (50%)		Apoyo a la Economía Local (40%)	Conveniencia (40%) Conocimiento (40%)
		Comercialización (40%)	Beneficios Ambientales (40%)
		Conveniencia (40%)	Nutrición (40%) Sabor (40%) Preservación de las Granjas (40%)

Similarmente, los consumidores indicaron que había pocos incentivos económicos para que compren alimentos locales, y que los precios impedían la participación de los consumidores de menores ingresos - haciendo de los alimentos locales una tendencia exclusivamente 'yuppie'. Encontrar estrategias para incrementar la rentabilidad de los productores locales y el acceso a consumidores en forma continua siendo un gran desafío para muchos sistemas locales de alimentos a lo largo de los EE.UU.

### Motivaciones para la participación

Pese a las barreras, existe un apoyo impresionante a los alimentos de origen local. Los actores describieron numerosas razones sociales, económicas y éticas para participar en las cadenas locales de alimentos. Las cinco principales razones que surgieron incluyeron: mejor calidad de los productos, beneficios económicos, apoyo a la comunidad local, frescura, y el saber de dónde provienen los alimentos que uno consume (ver Tabla 2). Muchas distinciones importantes surgieron entre los grupos de actores. Los consumidores estaban motivados por el deseo de apoyar a la comunidad local y saber de dónde vienen los alimentos locales asociados - con un mejor sabor y menor consumo de combustibles fósiles. Muchos encontraron que cadenas de valor alternativas, como los mercados de agricultores, cumplen estos deseos mejor que los mercados dominantes. Los distribuidores también describieron los ahorros asociados con menores distancias de transporte. Los productores y los proveedores de servicios alimentarios fueron motivados por los beneficios económicos asociados con la marca de los alimentos como "locales".

### Recomendaciones y trabajo en curso

La diversidad en las percepciones de los actores en relación a las barreras y motivaciones para la participación en las cadenas de valor alimentarias locales subraya primero la necesidad de incrementar el diálogo y construir la confianza para facilitar la colaboración entre los participantes de modo

que puedan explorar y explotar conjuntamente nuevas oportunidades de mercado. Para este fin se estableció un Grupo de Trabajo de Alimentos Locales en la Universidad de Arizona que espera construir alianzas entre los investigadores de la universidad, varios actores y organizaciones comunitarias. Este grupo empezó a trabajar en un conjunto de proyectos para incrementar la conciencia sobre los alimentos locales. En particular el grupo está utilizando enfoques participativos para desarrollar un mapa y un directorio de tiendas de alimentos locales.

Para abordar el problema de como asegurar escalas viables para la operación del sistema local de alimentos, muchos actores sugirieron establecer cooperativas para la consolidación, procesamiento, cumplimiento de la seguridad alimentaria, empaque, marca y distribución de productos locales. Los consumidores podrían comprar directamente de estas tiendas, las mismas que ayudarían a que las granjas de pequeña escala pudiesen satisfacer las necesidades de las bodegas y restaurantes de gran escala. Estas empresas cooperativas también podrían ayudar a sufragar algunos de estos costos de capacitación relacionados con la comercialización, el cumplimiento de la seguridad alimentaria, seguros y certificación orgánica para los productores.

La necesidad de una marca local y de su promoción también fue ampliamente expresada. Para ser efectivos, los programas de promoción de marcas deben estar bien dirigidas y enfatizar las características del producto que sean únicas a fin de construir valor. Las alianzas público-privadas podrían explorarse para apalancar un mayor financiamiento y usar las complementariedades estratégicas entre las diferentes entidades públicas y privadas en la cadena de valor.

Otro desafío es asegurar que los alimentos locales sean accesibles a los grupos de menores ingresos y minoritarios. Los mercados de agricultores en el condado están participando cada vez más en el Programa Nutricional de Mercado de Agricultores, lo que permite que mujeres, niños y ancianos de bajos ingresos se beneficien con los programas de complementación nutricional apoyados por el estado recibiendo cupones de alimentos adicionales para su uso en los mercados de agricultores.

### Reconocimientos

*Este material está basado en el trabajo apoyado por la Fundación Nacional de Ciencias bajo la Subvención No. DEB-0423704 de Arizona Central - Investigación Ecológica de Largo Plazo de Phoenix. Estamos agradecidos con Hallie Eakin y Katherine Spielmann de ASU, así como con todos los entrevistados por su guía y apoyo en la realización de esta investigación.*

Carissa Taylor y Rimjhim Aggarwal

School of Sustainability, Arizona State University, Tempe, Arizona, USA

#### Notas

(1) En base a estimados del censo de EE.UU: <http://www.census.gov/newsroom/releases/archives/population/cb06-39.html> (accedido el 23 de junio de 2010).

#### Referencias

Agriculture Marketing Service (AMS) (2002) U.S. farmers markets - 2000: A study of emerging trends. U.S. Department of Agriculture: Agriculture Marketing Service.  
Patterson, P.M., Olofsson, H., Richards, T.J. y Sass, S. (1999) An empirical analysis of state agricultural product promotions: a case study on Arizona Grown. *Agribusiness*, 15(2), 179-196.



Los narcisos y las lechugas proliferaron en este huerto urbano  
Foto: Carissa Taylor

# Panorama de la Producción de Papa en el Estado de Khartoum, Sudán

Elmoiez M. Fadul

Sudán ha pasado por un rápido proceso de urbanización desde los años 80, en el que las personas han migrado desde áreas afectadas por las sequías y las guerras. Los asentamientos ilegales en las áreas urbanas continuaron creciendo, especialmente en la ciudad de Khartoum, que ahora cubre un área de 20,700 km<sup>2</sup> y tiene una población de siete millones.

Khartoum se beneficia de ricos recursos hídricos (incluyendo el Nilo y sus afluentes) y de tierras fértiles y cultivables a lo largo de sus cuencas como un valioso recurso natural. Las tierras adecuadas para el cultivo constituyen cerca de 750,000 ha, de las cuales, el 11 por ciento están dedicadas a la agricultura urbana y periurbana (Abdelgadir, 2003). Las granjas dedicadas a la producción de verduras frondosas están concentradas en el corazón de la ciudad, produciendo cultivos como arúgula, verdolaga, caupí y espinaca del Líbano (*Corchorus*). En las granjas productoras de lácteos se combina el cultivo de papas, cebolla, maíz y alfalfa, lo cual predomina en el área periurbana

En su mayoría son hombres, de diferentes grupos étnicos, los que están involucrados en el cultivo de alimentos urbanos, aunque las mujeres participan plantando, sembrando y cosechando. La mayoría de ellos son originarios de áreas rurales y tienen experiencia de cultivo previa a su llegada a Khartoum.

## Producción de papas

La producción en Khartoum suministra cerca del 70 por ciento de las papas del país (Elsir M. Elamin, 2005). La mayor parte de la producción ocurre en pequeñas granjas de 0.25 a 5 ha, y está dedicada principalmente a la subsistencia y la venta en la capital. Las papas son un importante componente de la dieta, especialmente en el área urbana, y son consumidas principalmente como verduras en sopas, mezcladas con carne molida o hervida. Las papas también son un importante cultivo comercial para los productores de pequeña escala, y tiene el potencial de incrementar los ingresos en las áreas periurbanas, mejorar las condiciones de vida y crear oportunidades de empleo.

La producción de papa está creciendo sostenidamente en Khartoum, la superficie dedicada a este cultivo se ha más que triplicado en los últimos diez años. La superficie cultivada total de papa en la región de Khartoum llega a las 6.500 hectáreas, con producciones de 17 a 25 ton/ha. Sin embargo, los costos de producción de las papas son altos comparado con los de otros cultivos; las semillas de papa tienen que ser importadas y significan más de la mitad del total del costo de producción. Esta es una gran limitante para la expansión de la producción de papa (Elrasheed

and Ballal, 2009). En los inicios de la temporada de cosecha (mediados de enero), los precios son altos. Por tanto, muchos agricultores cosechan los tubérculos antes de que alcancen su madurez pues, durante e inmediatamente después de la cosecha, los precios se desploman mientras los agricultores tratan de vender antes de que se echen a perder. Los agricultores con acceso a instalaciones de almacenamiento modernas aprovechan estos precios altos durante la temporada de post-cosecha.

En Khartoum pueden encontrarse dos tipos de mercados: centrales (mayoristas) y mercados minoristas. Los comerciantes de los mercados urbanos compran las papas ya sea directamente de los agricultores o de los comerciantes periurbanos para abastecer ambos tipos de mercado. Los minoristas incluyen quioscos, vendedores ambulantes y supermercados; ellos compran las papas del mercado mayorista por medio de pequeños agentes. A veces los vendedores ambulantes compran los cultivos en las mismas granjas. Los hoteles y los grandes restaurantes compran los cultivos directamente de los mercados mayoristas. Aunque los compradores controlen los mercados, y los agricultores no sean capaces de ejercer una influencia sobre ellos, el margen de ganancia de las papas es mayor que el de otras verduras como los tomates. Las papas procesadas (papas fritas y chips) tienen un promisorio mercado potencial en Sudán pues las importaciones crecen cada año. El número de tiendas de comida rápida está creciendo en particular. Se pueden generar numerosas mejoras a través de la cadena productiva de la papa para abastecer este mercado. En el largo plazo, las mejoras en términos de costo-efectividad pueden alcanzarse al incrementar la productividad de la producción de papa (p.ej. mayores producciones y menores costos de producción son posibles para los pequeños agricultores por medio de la adopción de nuevas tecnologías como la introducción de nuevos cultivares, adecuados para la producción de papas fritas y chips, así como la introducción de equipos (EVS, 2009).

Elmoiez M. Fadul

Email: fadulen@hotmail.com

## Referencias

- Abdelgadir, K. E. (2003) Survey of city experiences with credit and investment for urban agriculture intervention, Sudan Case: Wadramli Cooperative Society (WACS)
- El rasheed, M. M. y Ballal, F. H. (2009) Economics of Potato Production and Marketing in Khartoum State, Department of Agricultural economics, Faculty of Agricultural Studies, Sudan University for Science and Technology, P.O. Box 71, Shambat, Sudán.
- Elsir M. Elamin, A. (2005) Profitability analysis of potato production in the Sudan, ARC Journal, Volume 5, pp.97-114.
- EVD (2009) Sudan: Feasibility of an integrated french fries production chain in Sudan <http://www.evd.nl/zoeken/showbouwsteen.asp?bstnum=157645&elocation=>

# El Papel de las Organizaciones de Agricultores en la Comercialización de 'Verduras Seguras' Periurbanas en Vietnam

Paule Moustier  
Nguyen Thi Tan Loc

En Vietnam, la agricultura urbana todavía representa una porción sustancial del suministro de alimentos y de empleo. Su contribución a las necesidades alimentarias de la población total de Hanoi se estimada en 44 por ciento en 2002 (Mai et al., 2004). En el mismo año, más del 70 por ciento de las verduras de hoja provino de un radio de producción de 30 kilómetros de la ciudad (Moustier et al., 2004). El distrito de Cu Chi, un suburbio de la Ciudad de Ho Chi Minh, es el abastecedor principal de verduras de hoja a la ciudad (Cadilhon, 2005). Aproximadamente el 30 por ciento de la población alrededor de la Provincia de Hanoi y en los distritos periurbanos de la Ciudad de Ho Chi Minh está involucrado en la agricultura (Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural de Hanoi, 2009; Dang, 2008).

Es más, los más de 100 000 horticultores de Hanoi afrontan varias limitaciones al sostenimiento de sus actividades. Sorprendentemente, a pesar de la corta distancia a los mercados urbanos, la comercialización es la primera limitante mencionada en una encuesta a agricultores. El análisis de datos de los precios muestra fuertes fluctuaciones. Por ejemplo, los precios máximos de tomate y col son diez veces los precios mínimos en el período 1996-2001 (Moustier et al., 2004). Otra cuestión es la desconfianza del consumidor sobre la seguridad de las verduras. Un estudio reciente, conducido en 2005 entre 800 consumidores en Hanoi y Haifong (la tercera ciudad más grande de Vietnam) muestra que el 75 por ciento de consumidores está sumamente preocupado por la seguridad de los alimentos en general (Luu et al., 2005). La seguridad de los alimentos es vista como de vital importancia en verduras, fruta y carne, junto con la frescura de estos productos. En Hanoi, los análisis de muestras demuestran que los agricultores comúnmente usan pesticidas prohibidos y aplican más nitratos y pesticidas que de lo aprobado (Ministerio de Agricultura de Vietnam, 2009). Bajar el uso de insumos químicos no es fácil porque las plagas y enfermedades proliferan en las condiciones húmedas. Además, los pesticidas baratos chinos son de fácil acceso.

Las preocupaciones por la seguridad de los alimentos entre los consumidores realmente representan oportunidades de mercado para agricultores, si son capaces de responderlas. También pueden ayudar a los agricultores a proteger sus tierras del desarrollo urbano. Las autoridades de la ciudad están preparadas para guardar algo de

tierras para la agricultura a condición de que sea 'ecológica e innovadora'. Por otra parte, es probable que el proceso de conversión de tierras arables continúe. Como sucede en otras ciudades del mundo, el desarrollo urbano prosigue rápidamente a expensas de las áreas agrícolas. Por ejemplo, en el distrito de Hoai Duc, las tierras de labranza disminuyeron de 8355 hectáreas a 4373 hectáreas entre 2000 y 2008, ya que las carreteras y los edificios los usurparon. Donadieu y Fleury (1997) sostienen que, si se va a sostener en la ciudad, la agricultura tiene que desarrollar una alianza con las preocupaciones urbanas.

## Factores de éxito

Algunos agricultores han probado ser capaces de cumplir con este desafío; han alcanzado nuevas oportunidades de mercado y han aumentado la rentabilidad de sus negocios. Tres factores son estratégicos en estas historias de éxito: la capacitación técnica de programas públicos, la capacidad de afiliarse a organizaciones de agricultores que se concentran en el desarrollo de la calidad, y la integración de algunas etapas de la comercialización. Éstos se explican mejor líneas abajo.



Control interno en una cooperativa de verduras seguras en el distrito de Hoai Duc, Hanoi  
Foto: Nguyen Quy Binh

En 1995, el interés público en la seguridad de las verduras llevó al Ministerio de agricultura y Desarrollo rural a poner en práctica un programa ambicioso llamado 'verduras seguras'. Basado en los principios de manejo integrado de plagas (MIP), este programa educó a los agricultores en el uso moderado de fertilizantes y pesticidas así como en el uso del agua de pozos y ríos no contaminados. El programa también ayudó a vender 'las verduras seguras' por medio de varias estrategias de comunicación. Éstas incluyeron la organización de ferias anuales de verduras seguras y el apoyo a agricultores y comerciantes que querían abrir "tiendas o quioscos de verduras seguras". La ONG danesa ADDA también organizó programas de capacitación para grupos de agricultores en la producción de verduras con MIP en la Provincia de Hanoi.

En la Ciudad de Ho Chi Minh, el programa fue puesto en práctica por el Departamento de Agricultura de la ciudad en 1997. La primera área apuntada a este programa fue el poblado de Ap Dinh en el distrito de Cu Chi donde hogares que habían pertenecido a una cooperativa a principios de los años 80 ahora cultivaban la tierra individualmente. En 1997, cinco de ellos formaron una asociación a fin de poder afiliarse al programa de capacitación. A partir de 1997 hasta 2000, el ingreso se amplió de cinco miembros a cuarenta. Después de la feria de verduras de la ciudad en septiembre de 2000, la Asociación Ap Dinh recibió numerosos pedidos de compañías, proveedores y tiendas de verduras. Para cumplir con el aumento de la demanda, la asociación ha ido ampliando gradualmente su número de miembros, que ahora superan las 200 familias divididas en 4 grupos más pequeños en cuatro pueblos. Ellos producen una amplia gama de verduras de hoja y frutas (Phan y Loan, 2006).

En 2008, veintisiete cooperativas de Hanoi obtuvieron un certificado de producción de verduras seguras del Departamento de Protección de las Plantas. Pero no todos tienen éxito cuando se trata de comercializar sus productos. De hecho, las verduras 'seguras' normalmente son mezcladas con verduras ordinarias. Esto es en parte porque las cooperativas sólo producen una variedad limitada de verduras, entonces los comerciantes que compran de cooperativas de verduras seguras también compran de cooperativas convencionales vecinas. Además, no hay ningún control del uso de la etiqueta de verduras segura por parte de organizaciones públicas o privadas. Y sin embargo, nueve (de 27) cooperativas han desarrollado una estrategia de comercialización eficiente. Entre estas nueve cooperativas, seis son proveedores regulares de supermercados, y seis (incluyendo tres de las que venden a supermercados) tienen quioscos o tiendas donde venden directamente a los consumidores. Aproximadamente 500 agricultores están involucrados en estas cooperativas.

Todas las nueve cooperativas con regularidad abastecen directamente a comedores. A diferencia de la tradicional cadena de suministro comercial – que se caracteriza por una cadena de recolectores, mayoristas y minoristas – la distribución de verduras 'seguras' generalmente involucra a uno o incluso ningún intermediario. Esta es una estrategia deliberada de los mismos agricultores, de modo que puedan ver sus esfuerzos de calidad recompensados. La estrategia de los agricultores de integrar etapas de comercialización (es quitar intermediarios) es un modo eficaz de reducir incertidumbres de seguridad de los alimentos y disponer de precios más altos. Las relaciones agricultores-consumidor o agricultor – minorista es una oportunidad para intercambiar conocimientos de métodos de producción. Esto cumple las necesidades de los compradores por

tranquilidad, ya que los productores son percibidos como las personas más competentes para dar ese tipo de información. Al mismo tiempo, los intercambios directos entre agricultor-consumidor permiten que los agricultores aprecien mejor las demandas de los consumidores

### La organización es importante

Tradicionalmente, las cooperativas de Vietnam se concentran en la provisión de servicios, sobre todo irrigación. Las nueve cooperativas de verduras seguras en el estudio de Moustier et al. se caracterizan por su acción colectiva para la promoción de la calidad y la comercialización (2010). Este papel activo es el resultado del apoyo del gobierno a la mejora de la calidad (sobre todo formación en MIP), que ha apuntado deliberadamente a grupos de agricultores como una estrategia para vencer los problemas de la agricultura vietnamita, en particular aquellos afrontados por los agricultores de pequeña escala. También es el resultado de la iniciativa tomada por ciertos agricultores dinámicos, que han aprovechado este apoyo y la demanda emergente por calidades de específicas para los alimentos. La primera ventaja de la acción colectiva para los agricultores es la centralización de las operaciones de comercialización. Esto trae economías de escala en términos de cantidades recolectadas, contactos y negociaciones con compradores, inversión en un operador común con habilidades adecuadas y tiempo para tareas de comercialización, y participación en contratos flexibles con supermercados, tiendas y escuelas. La segunda ventaja de pertenecer a una organización de agricultores consiste en que esto permite a los agricultores miembros tener el acceso a capacitación en mejora de la calidad. Una tercera ventaja está referida a inversiones conjuntas de miembros de las organizaciones de agricultores en las áreas de desarrollo de calidad, etiquetaje y certificación. Estas inversiones son necesarias para satisfacer los requisitos de calidad de los supermercados.

### Lo seguro puede ser rentable

Un estudio realizado en 2002 proporciona datos sobre la rentabilidad de la producción de verduras seguras periurbanas en comparación la producción convencional. Se hizo un estudio de costo-beneficio para 30 agricultores convencionales y 32 agricultores de verduras seguras en la Provincia de Hanoi. Los resultados obtenidos para

Tienda minorista de una cooperativa de verduras seguras en el distrito de Gia Lam, Hanoi  
Foto: Paule Moustier



la col y el choy sum indican que las verduras seguras tienen costos más altos de la producción, principalmente debido a costes de mano de obra más altos. Las producciones son más bajas debido al mayor predominio de enfermedades, pero los precios de reventa más altos generan ganancias más altas (ver Tabla 1).

**Tabla 1 – Comparación de gastos y ganancias de la producción convencional (Comuna de Van Duc, distrito de Gia Lam) y la producción de verduras seguras (Comuna de Van Noi, distrito de Dong Anh) en la Provincia de Hanoi**

	Unidad	Col		Difference safe/conv.	Choy sum		Diferencia segura/conv.
		Conv.	Segura		Conv.	Segura	
Costos totales:	Vnd/ kg	850	1090	28,2%	464	639	37,7%
Costos de insumos	Vnd/kg	552	599	8,5%	204	261	27,9%
- Semillas	Vnd/kg	170	229	34,7%	40	74	85,0%
- Fertilizantes	Vnd/kg	187	250	33,7%	54	72	33,3%
- Insecticidas	Vnd/kg	153	87	-43,1%	94	95	1,1%
- Otro	Vnd/kg	42	33	-21,4%	16	20	25,0%
Total de costos de insumos	Vnd/kg	552	599	8,5%	204	261	27,9%
Costos de mano de obra*	Vnd/kg	298	491	64,8%	260	378	45,4%
Total de costos:	Vnd/kg	850	1090	28,2%	464	639	37,7%
Precio de venta	Vnd/kg	900	1200	33,3%	1025	1500	46,3%
Ganancia/kg	Vnd / kg	50	110	120,0%	561	861	53,5%
Producción	Ton/ ha.	32	28	-12,5%	21	19	-9,5%
Ingreso/10m <sup>2</sup>	Vnd	28800	33600	16,7%	21525	28500	32,4%
Ganancia/10m <sup>2</sup>	Vnd	1600	3080	92,5%	11781	16359	38,9%

El costo de la mano de obra familiar está convertido en su equivalentede mano de obra asalariada; nota – 1USD = 15 000 VND al momento de la revisión

Fuente: (Son et al., 2003)

Aún, la rentabilidad del negocio de las verduras seguras es frágil. La reputación de los grupos de agricultores es vulnerable debido a la carencia de un control externo, riguroso y un sistema de certificación. La variedad limitada de verduras que cada grupo vende intensifica el problema. Por consiguiente, compran verduras fuera del grupo, pero las venden bajo su propia etiqueta, sin ningún control (minando así de la validez de su propia etiqueta). Finalmente, la protección de áreas agrícolas (incluso las ecológicas) del desarrollo urbano todavía es incierta. Sin embargo, todavía hay cierto espacio para que los productores de verduras seguras maniobren a fin de aumentar la rentabilidad y la sostenibilidad. En primer lugar, el uso de más insumos orgánicos que químicos podría reducir los gastos de producción. Los agricultores de verduras seguras todavía compran pesticidas orgánicos caros y fertilizantes en vez de usar abono verde natural y pesticidas (ver la RAU 23). En segundo lugar, el lograr que los agricultores se vuelvan más organizados, por ejemplo en grupos de agricultores, y la formación de una alianza de agricultores de verduras seguras, ayudarán a la comunicación con autoridades locales y constructoras privadas para asegurar que se guarde algo de tierra para usos agrícolas. La formación de una alianza también ayudará a vencer el problema de la carencia de variedad de verduras para la venta, pues ello animará a que grupos de verduras seguras formen redes y hagan entregas conjuntas a compradores. La construcción de una alianza de este tipo ha comenzado bajo el proyecto Supercadena, pero todavía tiene que consolidarse (Moustier et al., 2009).

Paule Moustier

CIRAD, UMR Moisa

Email: moustier@cirad.fr

Nguyen Thi Tan Loc

Fruit and Vegetable Research Institute (FAVRI)

Email: nguyen.thi.tan.loc@gmail.com

#### Referencias

- Cadilhon, J.J., 2005. Business-to-business relationships in the vegetable marketing system of Ho Chi Minh City (Vietnam). University of London, Wye Campus, Londres.
- Dang, N.A., 2008. The mega-urban transformations of Ho Chi Minh City in the era of doi moi renovation Colloque international : Les tendances de l'urbanisation et de la périurbanisation en Asie du Sud-Est. IRD, Ho Chi Minh Ville.
- Donadieu, P., Fleury, A., 1997. L'agriculture, une nature pour la ville. In: Annales de la recherche urbaine, 74, pp. 31-39.
- Luu, H.M., Nguyen, T.M.H., Nguyen, T.T.M., Pham, H.T., Tran, H.N., Ngo, N.H., 2005. The demand for organic agricultural products in Hanoi and Haiphong, VNUF/ ADDA organic agriculture Project, (Ed.), Hanoi.
- Mai, T.P.A., Aii, M., Hoang, L.A., To, T.T.H., 2004. Urban and peri-urban agriculture in Hanoi: opportunities and constraints for safe and sustainable food production, AVRDC Technical Bulletin nr 32.
- Moustier, P., Dao, T.A., Sacklokham, S., 2009. Linking small-scale farmers to supermarkets and other quality chains. Final Superchain report. CIRAD, CASRAD, Hanoi, <http://www.malica-asia.org>.
- Moustier, P., Phan, T.G.T., Dao, T.A., Vu, T.B., Nguyen, T.T.L., 2010. The role of Farmer Organisations Supplying Supermarkets with Quality Food in Vietnam. In: Food Policy, 35, pp. 69-78.
- Moustier, P., Vagneron, I., Bui, T., 2004. Organisation et efficience des marchés de légumes approvisionnant Hanoi (Vietnam). In: Agricultures, Cahiers d'études et de recherches francophones, 3, pp. 142-148.
- Phan, T.G.T., Loan, L.T., 2006. The participation of the poor in vegetable chains to Ho Chi Minh City, in: Moustier, P., Dao, T.A., Hoang, B.A., Vu, T.B., Figuié, M., Phan, T.G.T. (Eds.), Supermarkets and the poor in Vietnam. The Gioi, Hanoi, pp. 292-324.
- Son, H.T., Nguyen, H.A., Moustier, P., 2003. Coûts et résultats économiques de certains cahiers des charges de production des légumes CIRAD, internal document, Montpellier.
- Vietnam Ministry of Agriculture, M.O.H., Cida, 2009. Report on Supplementary Food Safety Survey Results. CIDA, Hanoi.

# Influenciamiento de Políticas Públicas sobre Producción Urbana en Piracicaba, Brasil

Cristiano G. Vitorino, Gabriel M. C. de Freitas, Caio Hamamura, Mayra F. Tavares, Amabelle C. Silva, Maria C. N. Bernardes, Evelise M. Moda, Flávio B. Gandara

Piracicaba, una ciudad de cerca de 365,000 habitantes en el sudeste de Brasil, tiene una fuerte tradición agrícola. Pesea que una gran área alrededor de la ciudad está cultivada, sólo un pequeño porcentaje está dedicado a la producción de alimentos. Como resultado, Piracicaba tiene que importar la mayor parte de sus productos alimenticios, lo que incrementa los precios.

En 1982, representantes municipales crearon un sistema de varejões, distribuidos en 24 diferentes locaciones en la ciudad, principalmente para mejorar el abastecimiento de verduras y frutas, puesto que ello no había sido prioridad en los negocios privados. Los varejões son mercados minoristas gestionados por la municipalidad local, en lugares definidos, donde se fija un precio máximo para cada producto. Estos funcionan como mercados públicos especializados en la comercialización de alimentos (Crocomo, 1992).

Un importante objetivo de la Secretaría Municipal de Agricultura y Abastecimiento de Alimentos (SEMA) es el de incrementar la producción de alimentos en y alrededor de las áreas urbanas. Para hacer esto, el gobierno local proporciona incentivos, incluyendo beneficios tributarios y cursos de capacitación para ayudar a los productores a incrementar y diversificar sus actividades y a lentar a que nuevos agricultores se pasen a la producción de alimentos.

El presente artículo resume el contexto de la distribución de alimentos en Brasil enfocándose en el papel de los varejões en la preservación de la agricultura urbana en Piracicaba.

## Abastecimiento de alimentos en Brasil

El abastecimiento de alimentos de Brasil siempre ha estado controlado por grandes cadenas de supermercados e hipermercados (Mainville et al., 2008). Como en muchos países, las grandes cadenas de supermercados tienden a dominar el mercado minorista de alimentos. Estos forman una barrera, pues los pequeños establecimientos y otros tipos de mercados minoristas de alimentos son demasiado chicos como para competir. De acuerdo a Silva et al. (1998), los supermercados constituyen cerca del 85 por ciento del volumen total de las ventas brasileñas, aunque solo representan el 15 por ciento del número total de empresas comerciales. Sin embargo, contrario a las tendencias internacionales, los números de los mercados minoristas de verduras tradicionales, como los mercados callejeros, pequeñas bodegas y varejões ha permanecido estables y en ciertos casos incluso se han incrementado (Mainville et al.,

2008). Las razones para esto son su proximidad a los consumidores (los supermercados son menos numerosos y menos extendidos), sus precios más bajos, una mayor variedad de productos frescos, y hay contacto directo con los productores, lo que para muchos consumidores significa un mayor aseguramiento de la calidad del producto.

El factor decisivo en este florecimiento del marketing a pequeña escala de los productos agrícolas son las políticas alimentarias locales, que se enfocan en proveer alimentos seguros y saludables para la población. Inicialmente políticas nacionales, luego se vuelven responsabilidad de las municipalidades, siguiendo la tendencia en la política brasileña del fortalecimiento del poder político de las municipalidades.

## Los varejões de Piracicaba

La creación de los varejões en Piracicaba, en 1982, resolvió numerosos problemas del comercio hortícola local, entre ellos el del comercio en mercados locales cuya área se volvió muy reducida para la demanda local, las viejas ferias ambulantes que estaban mostrando signos de decaimiento, los precios de los productos en los supermercados locales que se habían vuelto abusivos y sobre todo, la distribución local de alimentos que requería de más oportunidades de comercialización.

En los varejões, los productos son vendidos por los mismos productores (quien también vendían la producción de otros agricultores) y por empresarios que obtenían sus productos de los dos mercados mayoristas regionales de alimentos (CEAGESP en Piracicaba y CEASA



Varejão em Piracicaba  
Foto: Cristiano Gustavo Vitorino



Varejão em Piracicaba  
Foto: Cristiano Gustavo Vitorino

en Campinas). Se estima que el 25 por ciento de los alimentos vendidos en Piracicaba es producido en la municipalidad.

La SEMA monitorea los varejões aseguran que ellos provean principalmente fruta, verduras y cereales frescos de buena calidad a bajos precios. Los precios de los alimentos son establecidos por el Departamento de Abastecimiento de la SEMA, el mismo que revisa los precios de los alimentos en el CEAGESP dos veces por semana. El precio final para los consumidores es calculado tomando el promedio del precio mayorista y adicionando un 20%. Los precios son justos tanto para productores como para consumidores: son menores que los de los supermercados, pero lo suficientes como para cubrir los costos de producción y generar ganancias para los productores.

Como el número de clientes ha crecido desde que empezaron, los varejões han comenzado a ofrecer una variedad más amplia de productos, como carne de res, carne de aves de corral, pescados, panes, aperitivos, dulces hechos en casa, utensilios de cocina y flores. Cada mes se vende un promedio de 863 toneladas de alimentos.

### Estudio de agricultura urbana

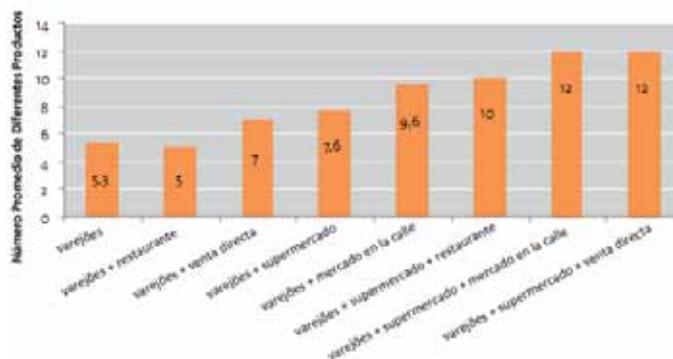
En 2009 se emprendió un estudio de los productores urbanos en y alrededor de Piracicaba. Se entrevistó a un total de 19 diferentes productores que suministran productos hortícolas a los varejões de la SEMA, utilizando entrevistas semi-estructuradas. Las granjas son pequeñas: el tamaño promedio de los terrenos es de 2.1 ha, variando desde las 0.3 ha a las 6.0 ha. Ellos dependen largamente de la mano de obra familiar, y sus principales productos son hortalizas de hoja para el mercado.

Además de estos productores urbanos hay 6 productores que abastecen los sistemas de varejões pero estos no fueron considerados en este estudio.

De los agricultores que fueron entrevistados, 3 vendían sus productos a través de un solo canal (el varejões), 12 utilizan dos otros canales y 4 productores utilizaban tres canales. Además de los varejões, los dos principales canales para la venta de los productos son los mercadillos y los supermercados.

Los mercadillos demandan una gran variedad de productos. De modo que los agricultores que venden directamente en los mercadillos

Canales de comercialización y diversidad de productos en Piracicaba



deben diversificar su propia producción, los agricultores que abastecen los mercados mayoristas no necesitan diversificar su producción, pero tienen que ser capaces de cumplir las demandas por cantidades grandes y confiables. Esto motiva a que algunos agricultores se especialicen en la producción a gran escala de tan sólo unos pocos productos.

### Consideraciones finales

Los varejões juegan un importante papel en la seguridad alimentaria de los grupos de bajos ingresos de Piracicaba, tanto para los consumidores como para los productores, debido a que fijan precios máximos. Los agricultores también son apoyados, pues no tienen que producir o vender grandes cantidades. Algunos productores mencionaron que probablemente no producirían nada si no fuera por los varejões.

Otros beneficios de estos productores de pequeña escala incluyen una clientela estable (los consumidores prefieren este tipo de mercado), la excepción de impuestos y la disponibilidad de puestos en los mercados. Estos dos últimos reducen los gastos de los agricultores, y por tanto mejoran sus ingresos. El papel de las autoridades locales también es importante, pues regulan la calidad y los precios, además de asistir a los productores en mejorar su producción y la calidad de sus productos.

Cristiano G. Vitorino, Gabriel M. C. de Freitas, Caio Hamamura, Mayra F. Tavares, Amabille C. Silva, Maria C. N. Bernardes, Evelise M. Moda, Flávio B. Gandara  
Universidade de São Paulo  
Email: cristiano.vitorino@usp.br

### Referencias

- Crocom, F. (1992) A administração pública municipal e o abastecimento de hortigranjeiros: o caso dos Varejões Municipais de Piracicaba, Estado de São Paulo. 1992. 159p. Dissertação (Mestrado em Economia Agrária)–Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba.
- Mainville, D.Y., Reardon, T., Farina, E.M.M.Q. (2008) Scale, scope, and specialization effects on retailers procurement strategies: evidence from the fresh produce markets of São Paulo, Rev. Econ. Sociol. Rural, Brasília, v.46, n.1.
- Silva, R.O.P, Souza, R.A.M., Mandelli, C.S., Tasco, A.M.P (1998) Comercialização Hortícola: análise de alguns setores do mercado varejista de São Paulo. Informações Econômicas. Instituto de Economia Agrícola, São Paulo, v.28, n.10, p.7-23.

# Análisis de Mercados en Rosario, Argentina

55

Mariana Ponce  
Raúl Terrile

La comercialización de la agricultura urbana puede conducir a la exclusión. Por lo tanto, el desafío para los gobiernos es implementar políticas públicas que generen y alienten una economía que está cerca de la gente pero que evite la dependencia a las subvenciones, reconociendo la importancia del papel del estado en el apoyo a los grupos más vulnerables. Para que estos grupos participen, el desafío es desarrollar modos creativos de integrar a cada actor en el proceso.



Productor vendiendo sus productos a consumidora en la Feria de la Plaza San Martín en Rosario  
Foto: Raul Terrile

El Programa de Agricultura Urbana funciona en Rosario desde 2002 (ver ediciones anteriores de la RAU). Es implementado por la Secretaría de Promoción Social de la Municipalidad de Rosario, en cooperación con la ONG CEPAR y el Programa Nacional de Seguridad Alimentaria INTA Pro Huerta. Convertido en política pública, actualmente está en el proceso de consolidación. Trabaja junto a agricultores urbanos para crear una clase diferente de economía; una que integre a la gente y genere espacios inclusivos para la producción, comercialización, organización, participación e incidencia política.

El programa apoya a huerteros urbanos proporcionando asistencia técnica, capacitación y suministrando insumos e infraestructura básica para la producción, procesamiento y comercialización. La administración municipal subvenciona la agricultura urbana, con apoyo de agencias de cooperación internacional (ICLEI, IPES, IDRC, RUAF y otros). Vale la pena reflexionar sobre el papel de la comercialización en la agricultura urbana como un instrumento de este proceso para crear una economía social basada en la solidaridad. Se entiende que una economía solidaria es un sistema que promueve el flujo de recursos en el nivel local, uniendo a los actores locales. Es un espacio para la acción en que los individuos, las familias y las organizaciones sociales intercambian tanto bienes, como valores, know-how, y cultura, en base a los principios de la solidaridad. Se trata de construir mercados donde los precios y las relaciones estén más orientados hacia la integración y la equidad que al lucro.

Un sistema de ese tipo promueve la construcción de capacidades de los ciudadanos que fueron excluidos del mercado laboral, pretende restaurar sus derechos y animar el desarrollo de lazos sociales. Los agricultores urbanos (quienes viven en condiciones socialmente vulnerables) son vistos como los actores principales en esta economía solidaria.

## La experiencia de Rosario

El Programa de Agricultura Urbana surgió en medio de una gran crisis socioeconómica (ver también ver la RAU 22), y como uno de sus objetivos principales buscaba convertirse en una alternativa productiva para generar ingresos, ayudando a los hogares a ahorrar dinero cultivando sus propios alimentos, y permitiéndoles vender sus excedentes. A través de este proceso de comercialización, se identificaron varios puntos de venta en Rosario que fueron apoyados por el Programa. Sus cada vez más complejos canales comerciales reflejan el creciente aprecio de la agricultura urbana en la ciudad y requieren de nuevas formas de organizar a los productores, como por ejemplo la Red Huerteros y Huerteras).

En Rosario se han establecido los siguientes canales de mercado:

- La huerta, donde los consumidores visitan las áreas de producción en busca de productos frescos.
- Las ventas en el vecindario, donde los agricultores le venden a sus vecinos. En algunos casos, van por la calles con un carrito de ventas.
- Las ferias semanales actualmente hay seis en funcionamiento de lunes a viernes en diferentes lugares públicos de la ciudad como plazas y centros municipales. Entre los productos vendidos destacan plantas ornamentales y aromáticas, productos cosméticos naturales y bandejas de verduras procesadas.
- Envío a domicilio de bolsone de aproximadamente 6 kilogramos de verduras orgánicas.
- Ventas en supermercados locales, donde los productos son mostrados en una sección exclusiva (desde 2009).
- Ventas a productores agro-industriales y de cosméticos naturales promovidas por el Programa.
- Tiendas especializadas que venden principalmente bandejas de frutas y verduras orgánicas procesadas.



Venta de bolsas de verduras orgánicas en el Parque Huerta Molino Blanco

Foto: Raul Terrile

Estos canales de mercado tienen algunas características comunes:

- Los productos son vendidos destacando sus características ecológicas y sociales.
- La relación entre el productor y consumidor es reforzada por cadenas cortas.
- El origen de los productos es fácilmente rastreable debido a que se trata de cadenas cortas; el consumidor incluso puede visitar las parcelas y conocer a los agricultores. Para algunos productos, como los bolsones de verduras orgánicas, se ha progresado en el etiquetado (p.ej incluyendo el nombre de la huerta y del agricultor).

Un actor importante que ha surgido en años recientes es la Red de Consumidores Vida Verde, un grupo de personas conscientes de la calidad de sus alimentos. Además de comprarles los productos a los agricultores, los consumidores visitan las huertas, animan el consumo de los productos, participan en almuerzos solidarios organizados por la Red de Huerteros, y colaboran en actividades de evaluación de la calidad del producto.

### Estrategias de comercialización

Los agricultores urbanos consideran varias estrategias comerciales. Todos estos agricultores pertenecen a grupos sociales vulnerables con niveles diferentes de alfabetismo, conocimiento agrícola, experiencias organizativas, acceso a ingresos seguros, etc. Por lo que los diferentes grupos que se encuentran en desventaja para aprovechar los canales de comercialización que has sido identificados.

Los agricultores urbanos de Rosario tienen la oportunidad de elegir el canal de comercialización más apropiado a su situación, según sus capacidades en términos de conocimiento y producción y a su estrategia de generación de ingresos.

Canal de comercialización basado en:	Requisitos previos	Fortalezas	Debilidades
Ventas en huertas	Un espacio preparado	Bajo requerimiento de infraestructura	Ingresos inestables
	Organización para optimizar el uso del tiempo, espacio y acceso equitativo a los beneficios para todos los agricultores	Refuerza la relación directa entre consumidor-productor	En entornos muy vulnerables y pobres, los ingresos suelen ser limitados.
	Alfabetismo básico	No requiere el transporte de productos	Debilidad en la fijación de precios (riesgo de negociar)
Ventas en ferias al aire libre	Voluntad política de las autoridades locales: equipos, infraestructura	Visibilidad de las actividades de agricultura urbana La producción por los vecinos es valorada	Ingresos inestables debido a acontecimientos meteorológicos adversos Dependencia de la administración municipal (transporte e instalación de la feria)
	Alfabetismo básico	Diálogo intercultural Construcción de ciudadanía Validación social	No requiere una producción planeada (limitada variedad del suministro)
		Espacio para el diálogo para agricultoras Mujeres: mayor movilidad territorial y capacidad de manejar dinero	
Ventas de bolsones	Organización, planificación y logística ajustada a la demanda	Promueve ingresos estables Captura a consumidores con conciencia social / ambiental Alienta la lealtad	Debilidad en la organización, planificación y logística
	Producción planificada ajustada a la demanda	Anima la planificación de la producción	Costos para el agricultor. Actualmente subvencionado (transporte)
	Infraestructura y condiciones a lo largo de la cadena a fin de conservar la calidad del producto, empaque apropiado	Promueve la asociación entre huerteros	Exige un nivel sostenido de entrega en el tiempo en términos de volumen
Ventas a supermercados	Organización, planificación y logística ajustadas a la demanda	Venta asegurada, acuerdos con el comprador Demanda estable, ingresos constantes	Precios bajos de los productos convencionales Pagos aplazados
	Acuerdos previos	Pagos regulares	Requiere promoción
Ventas a agro-industrias (de verduras, de plantas aromáticas y medicinales)	Organización para asegurar el suministro/ producción	Pago seguro	Compras estacionales
	Calidad del producto	Los precios son determinados en acuerdo (en caso de procesadores de verduras)	Precios diferenciados y no muy altos, porque los productos sirven de materia prima para un proceso más complejo
Mercados Agro-ecológicos u orgánicos	Organización consolidada de los agricultores	Formalización	Debilidad en la organización, planificación y logística
	Inversión inicial y mantenimiento local de las ventas	Posibilidad de tercerizar servicios de ventas	Los riesgos son más difusos con la tercerización
	Voluntad política	Disponibilidad de un sitio de ventas permanente	Requiere atención constante. Demanda tiempo.



Ventas en los huertos a los vecinos  
Foto: Antonio Lattuca PAU

Es importante que estas cadenas de comercialización sean sostenidas por todos los actores. En general, las ferias parecen ser el espacio más apropiado para los agricultores urbanos pequeños y medianos, dado que ellos no requieren de planificación, y venden lo que llevan. Las estrategias que implican ventas en la huerta y a los vecinos también son convenientes para esta clase de productores.

Por otra parte, las cadenas de producción unidas a la entrega de los bolsones, el supermercado y la feria orgánica son alternativas muy prometedoras para agricultores involucrados en la agricultura urbana en parcelas medianas y grandes, y que han elegido la agricultura urbana como su fuente principal de ingresos. Estas cadenas

requieren de agricultores urbanos organizados que sean capaces de planear y sostener su producción en términos de cantidad y calidad.

### Comentarios finales

A través de estos mercados diversos, los agricultores organizados son capaces de fortalecer sus capacidades, lo que les permite conseguir niveles aún mayores de organización, lo que les ayuda a conseguir autonomía.

Todavía no está claro hasta qué punto la administración municipal puede facilitar condiciones apropiadas en las que la agricultura urbana puede volverse una fuente de ingresos primaria para los pobres urbanos; sobre todo dentro de un contexto donde la agricultura está devaluada y sobreexplotada, y la producción de alimentos está en conflicto con la lógica de la agricultura industrializada.

Mariana Ponce y Raúl Terrile

Programa de Agricultura Urbana – Secretaría de Promoción Social–  
Municipalidad de Rosario, Provincia de Santa Fe, Argentina.  
Email: lasnornas@gmail.com o raul.tertile@gmail.com



Stand en supermercado con verduras producidas en la ciudad de Rosario  
Foto: Raul Terrile

# Agricultura Apoyada por la Comunidad: El proyecto *Orti Solidali* en Roma

Brunella Pinto  
Andrea Pasqualotto  
Les Levidow

En Italia las redes de alimentos locales generalmente son iniciativas lideradas por agricultores con poca participación del consumidor. Una excepción es el Progetto Orti Solidali – proyecto de huertos solidarios – un ejemplo ambicioso de Agricultura Apoyada por la Comunidad (AAC) en Roma. Desde su inicio a principios de 2009, el proyecto ha buscado crear un modo más sostenible de producir y consumir los alimentos. Su lema es 'No vendemos verduras; cultivamos su jardín'.

Esta iniciativa de agricultura urbana, se ha convertido en un medio para crear relaciones más cercanas entre productores y consumidores. Según Henderson y Van En (1999) cada iniciativa de AAC es única. La AAC puede considerarse como un instrumento para el cambio con el cual se aprovecha el clima alimentario en curso para alentar una producción más sostenible con mayor rendición de cuentas ante el consumidor y retornos justos para los productores.

## Acceso a tierras urbanas

*En Italia el acceso a las tierras urbanas sólo está garantizado para asociaciones de ciudadanos o compañías (p.ej parques nacionales o huertos urbanos) o a grupos particulares de la población (como huertos de verduras para los ancianos o huertos educativos para los niños). El acceso a tierras no es concedido simplemente para usos comunitarios generales.*

*Para ampliar este acceso a espacios urbanos, algunos activistas proponen revivir y adaptar el viejo concepto de las áreas comunes. Estos eran tierras, bosques y corrientes de agua que podrían ser usadas libremente por los campesinos en la Europa medieval. Por ejemplo, la tierra de cultivo puede ser vista como área común que debería ser conservada; del mismo modo las áreas comunes urbanas podrían tener usos colectivos.*

## El proyecto Orti Solidali como una sociedad

En el Progetto Orti Solidali los agricultores vienen de un refugio semiautónomo (Il Tetto Casal Fattoria), que recibe a refugiados y jóvenes socialmente en desventaja, con el objetivo de ayudarlos a desarrollar su potencial. Uno de los tutores que trabaja en el refugio también es un agrónomo orgánico y miembro de la Escuela Libre de Agricultura Sinérgica 'Emilia Hazelip'. Estas actividades le

dieron la idea de iniciar una iniciativa de alimentos locales urbanos – que se convirtió en el proyecto Orti Solidali.

Más que una relación de productor-consumidor, El proyecto busca ser una iniciativa económica y ambientalmente sostenible. También busca crear inclusión social, tanto para los suscriptores como para los agricultores – quiénes en este caso son cuatro jóvenes del refugio. Formar una asociación les permite aprender habilidades que podrán aplicar dondequiera que continúen sus vidas. Después de un curso de formación en agricultura sinérgica, los agricultores (junto con el tutor) construyeron 60 parcelas de tamaño familiar en aproximadamente una hectárea de tierra en las afueras de Roma. El arrendamiento provino de una cooperativa social que produce alimentos ecológicos en el cinturón verde urbano.

Cada parcela es asignada a una familia (o individuo) quienes pagan una suscripción anual y reciben a domicilio una cantidad fija de verduras cada semana. Las verduras provienen de su propia parcela, que puede ser personalizado según las preferencias del suscriptor, con una opción de varias cosechas cultivadas según el plan de siembra estacional de la agricultura sinérgica. En esta AAC toda la mano de obra necesaria es proporcionada por cuatro refugiados. Se ha diseñado una suscripción anual para cubrir los gastos directos de la iniciativa (como semillas, plantas e instrumentos) y el sueldo anual de los trabajadores, de modo que la actividad sea completamente autofinanciada. Muchos artículos esenciales – p.ej los instrumentos de granja, el material de irrigación y las semillas – fueron donados en respuesta a peticiones en el sitio web, de modo que el proyecto pudiera evitar o reducir al mínimo sus costos.

Esta iniciativa combina tres objetivos de sostenibilidad. El objetivo ambiental es promover un método agrícola con bajo impacto ambiental. Un objetivo económico es crear ingresos estables para jóvenes refugiados a través de actividades agrícolas de pequeña escala. Los objetivos sociales son los de reconstruir una relación de cooperación entre productores y consumidores, para crear inclusión social para los agricultores refugiados a través de oportunidades de trabajo y unir a suscriptores a través de la participación en una comunidad de alimentos.

## Agricultura Sinérgica

*Las parcelas son cultivadas de acuerdo al método de Agricultura Sinérgica, refinado por la española Emilia Hazelip, y a su vez basado en las ideas y experiencias de Masanobu Fukuoka (1985; también ver el Jardín de Emilia Hazelip). Este método consiste en un enfoque ecológico que proporciona soluciones a los problemas de la agricultura industrial y el daño ambiental que genera. La agricultura sinérgica mejora la calidad del suelo usando camas permanentes, con mulch para mantener la tierra permanentemente cubierta, y plantando diferentes familias de cultivo juntas según los principios de la fitosociología. La agricultura sinérgica no permite ningún fertilizante ni labranza del suelo. Con este método la mayor parte del trabajo requerido por la agricultura convencional no es necesario. Las verduras cultivadas bajo un régimen sinérgico son de calidad superior, completamente orgánicas y por lo general más baratas que los productos orgánicos en mercados de agricultores o supermercados porque no hay gastos por fertilizantes y el costo de la mano de obra es bajo. Aunque pueden usarse métodos similares en la permacultura, son sistemas distintos.*

### Construyendo el compromiso de los suscriptores

Como se ha visto en muchas iniciativas similares alrededor del mundo, la AAC es más que sólo un modelo corto de cadena de suministro. También es un instrumento para crear y reforzar relaciones sociales en un contexto urbano, construyendo comunidades de alimentos alrededor de necesidades comunes, como calidad y seguridad de los alimentos. Pueden construirse relaciones comunitarias a través de una mayor interacción entre los agricultores y otros participantes, sobre todo a través de compartir sus responsabilidades y beneficios más allá del AAC en sí mismo.

Como uno de los primeros pasos para construir la iniciativa, el tutor organizó presentaciones públicas para encontrar a consumidores comprometidos. Inicialmente fueron recibidas 200 aplicaciones para sólo 60 parcelas disponibles. El tutor seleccionó cuidadosamente a aquellos que mostraron un fuerte compromiso con los distintos objetivos sociales de la iniciativa; no se estipularon requisitos sociales, económicos o de edad.

Al inicio de la campaña de suscripción, el tutor dio talleres de Agricultura Sinérgica gratuitamente a los consumidores interesados en suscribirse a la plataforma. Esta campaña de educación del suscriptor intentó ir del concepto del consumidor (consumatore) hacia el de consumidor-ciudadano activo (consum-attore), un término que ha sido popularizado en Italia (<http://consumattore.wordpress.com>, <http://www.altromercato.it>). A cambio del taller, se esperaba que los suscriptores hicieran algún tipo de voluntariado en los huertos. Se le pidió que ayudasen con el establecimiento inicial de los huertos, a través de esta mano de obra voluntaria se cubriría parte de sus aportes.

La iniciativa Orti Solidali está estructurada como un accionariado de AAC, donde los suscriptores y los agricultores comparten responsabilidades y recompensas, a diferencia de otras AAC. Los suscriptores han pagado el mismo precio fijo por acción desde el principio, aproximadamente 300 euros por 52 cajas de verduras por año. Esto

ha sido suficiente para que los 60 suscriptores mantengan los suelos de los cuatro jóvenes agricultores, a pesar de muchas dificultades en la producción. Los agricultores reciben menos dinero que de cadenas alimentarias convencionales, pero ganan en seguridad financiera. Con pagos al inicio de la temporada, ellos pueden comprar semillas, equipos y otras provisiones. Los suscriptores reciben más productos y de mejor calidad por precios inferiores que en los mercados de agricultores; también tienen un huerto altamente personalizado en comparación con otras cadenas cortas de suministro.

Como en toda AAC, la principal fortaleza son la confianza, participación y compromiso a largo plazo de los consumidores en lugar de los bajos precios de los productos alimenticios u otros beneficios comerciales. Este compromiso ha permitido al proyecto superar muchos obstáculos que podrían haberlo minado.

### Hacia el futuro: una nueva ética

La iniciativa tuvo muchos malentendidos y conflictos con la cooperativa que proporcionó los terrenos y la infraestructura, aparentemente debido a que tenían objetivos organizativos diferentes. Además, el proyecto enfrentó sequías y vientos fuertes; ovejas entraron a las parcelas, comiendo y destruyéndolo todo. Para otoño de 2009 la iniciativa tuvo que moverse a otro espacio y reconstruir la infraestructura de los huertos desde el principio.

Estas dificultades causaron una gran tardanza en la producción y distribución de las cajas de alimentos, limitando la participación de consumidores en la red de AAC. La baja en la participación de los consumidores también pudo deberse a las pesadas cargas de tiempo de los trabajadores urbanos y sobre todo a la ubicación periurbana de ambas locaciones, lo que requería hacer un largo viaje desde la ciudad. Sin embargo los consumidores mantuvieron su compromiso, en parte gracias a la cuidadosa selección inicial. A pesar de las tardanzas de las cajas de alimentos, ninguno de los 60 suscriptores se ha quejado: sólo uno decidió romper su contrato.



Consumidores haciendo trabajo de voluntariado  
Foto: Michele Vitiello

Para investigar las actitudes de los consumidores, sobre todo su compromiso con el proyecto, les dimos cuestionarios preguntándoles sobre sus motivaciones, satisfacción y participación en la iniciativa AAC. En orden de importancia, sus motivaciones eran éticas, ambientales y sociales. La mayor parte de los encuestados enfatizaron su gran compromiso ético con la iniciativa, aunque las respuestas también incluían opciones 'económicas' y 'de seguridad de los alimentos'. Estas respuestas ilustran el surgimiento de una nueva ética que afecta factores económicos, sociales y ambientales; esta ética genera nuevas relaciones alternativas para la producción y distribución de alimentos (Dalla Costa, 2007).

En el proyecto, la comunicación entre agricultores y consumidores ocurre generalmente por Internet – por medio de lista de mensajería y un blog. En las respuestas de los consumidores al cuestionario, la comunicación era vista como la suficiente para que los consumidores se sintieran involucrados en la iniciativa, a pesar de las tardanzas en la recepción de las cajas de alimentos. Cuando se les preguntó sobre cómo debería enfrentarse estas dificultades, muchos sugirieron 'esperar a que los obstáculos desaparezcan' y 'usar la fortaleza y los recursos del grupo' para continuar el proyecto. Cuando se les preguntó cómo podría enriquecerse el proyecto, sugirieron las siguientes actividades: construcción de una red, combinar tipos diferentes de conocimientos, fortalecer el grupo y sus interrelaciones.

La tabla de abajo resume las principales fortalezas y debilidades del Orti Solidali después de un año de actividades.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El método agronómico reduce la presión sobre el ambiente y la dependencia en los combustibles fósiles.</li> <li>- Los beneficios económicos – tanto laborales como por ingresos netos por unidad de terreno – son mayores que en la agricultura convencional.</li> <li>- El valor del suelo aumenta debido a la introducción de la función social en la agricultura.</li> <li>- El territorio Peri-urbano se convierte en un punto de referencia permanente para los ciudadanos.</li> <li>- Los consumidores pagan directamente por la actividad agrícola, sin intermediarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El potencial de empleo, y por tanto la sostenibilidad económica, están poco desarrollados.</li> <li>- La distancia geográfica desalienta la participación de consumidores urbanos.</li> <li>- Los consumidores tienen poca participación, sobre todo en las actividades agrícolas.</li> </ul>

En base a la evaluación de la experiencia, sugeriríamos que una iniciativa de AAC debe empezar con las siguientes medidas: una cuidadosa selección inicial de los participantes por sus motivaciones para asegurar un compromiso esencial; proximidad espacial entre el predio en el que se cultiva y la comunidad de los consumidores, y actividades comunitarias alrededor de los huertos para mejorar la cohesión social entre los suscriptores.

El proyecto Orti Solidali muestra que las iniciativas de AAC pueden desarrollar alternativas al crecimiento económico, al creciente consumismo y a las cadenas minoristas de gran escala, motivadas por una maximización de ganancias. Se han conceptualizado algu-

nas estrategias alternativas como el decrecimiento (o degrowth) – intentar cumplir necesidades humanas con un uso mínimo de recursos naturales, funcionando por tanto fuera de una economía racionalmente calculable (Fotopoulos, 2007; Fournier, 2008; Latouche, 2006, 2009). Un ejemplo de decrecimiento, el proyecto Orti obtiene recursos y proporciona beneficios que no son medibles por las cadenas de valor convencionales. Al mismo tiempo, sus métodos tienen una importancia más amplia y más allá de objetivos del decrecimiento.

## Reconocimientos

La investigación ha recibido el financiamiento del Séptimo Programa marco de la Comunidad Europea según el acuerdo de subvención n° 217647, titulado 'Investigación Cooperativa de Problemas Ambientales en Europa' (CREPE) durante 2008-10. El proyecto en general empodera y se nutre de la participación de organizaciones de sociedad civil (OSC) en la investigación cooperativa en varios temas agroambientales. Conducido por Fondazione dei Diritti Genetici (FDG), este estudio se concentra en la participación de las OSC en iniciativas específicas de AAC. Como parte de sus actividades en noviembre de 2009 el FDG realizó un taller nacional titulado 'AAC y redes alternativas de alimentos en zonas urbanas' (Pinto y Pasqualotto, 2009).

Brunella Pinto, Andrea Pasqualotto y Les Levidow

Email: pinto@fondazioneirittigenetici.org o

l.levidow@open.ac.uk

## Referencias

- Consum-attore, <http://consumattore.wordpress.com>, <http://www.altromercato.it>
- Dalla Costa, Maria (2007) 'Food as common and community', The Commoner no.12, [www.thecommoner.org](http://www.thecommoner.org)
- El Jardín de Emilia Hazelip*, a video on Synergistic Agriculture, <http://nueva-era.es/el-jardin-de-emilia-hazelip/>
- Fotopoulos, T. (2007) 'Is degrowth compatible with a market economy?' International Journal of Inclusive Democracy 3(1), [http://www.inclusivedemocracy.org/journal/vol3/vol3\\_no1\\_Takis\\_degrowth.htm](http://www.inclusivedemocracy.org/journal/vol3/vol3_no1_Takis_degrowth.htm)
- Fournier, Valerie (2008) Escaping from the economy: the politics of degrowth, *International Journal of Sociology and Social Policy* 28 (11/12): 528-45.
- Fukuoka, Masanobu (1985) *The Natural Way of Farming*. Japan Publications (JP/US).
- Hazelip Emilia, Agricultura Ecologica – Ecologia Profonda, [http://www.agricolturasinergica.it/articoli/eh\\_agricolturaecologica.pdf](http://www.agricolturasinergica.it/articoli/eh_agricolturaecologica.pdf)
- Henderson, Elizabeth and Van En, Robyn (1999) *Sharing the Harvest: A Guide to Community Supported Agriculture*, White River Junction, Vt: Chelsea Green Publishing Co.
- Latouche, Serge (2006) 'The globe downshifted', *Le Monde Diplomatique*, <http://mondediplo.com/2006/01/13degrowth>
- Latouche, Serge (2009) *La città lacerata*, <http://www.altragricolturanorddest.it/dettaglio.asp?id=836>
- Pinto, B. y Pasqualotto, A. (2009) Community-Supported Agriculture as a Model of Local Food System, report of a workshop held on 7 November 2009, Rome, [http://crepeweb.net/?page\\_id=204](http://crepeweb.net/?page_id=204)
- Progetto Orti Solidali, <http://ortisolidali.wordpress.com>

# La Promoción de Cadenas de valor de Agricultura Urbana para el Desarrollo Local en Quito

Alexandra Rodríguez Dueñas

El apoyo de la administración municipal a la agricultura urbana en Quito nació como una respuesta a la inseguridad alimentaria en las áreas más pobres de la ciudad, y luego fue extendido a todo el Distrito Metropolitano. La tecnología de producción usada ha sido adaptada a las diversas zonas climáticas (entre los 500 y 4 800 metros sobre el nivel del mar, también ver el artículo en la RAU 22).

El Proyecto de Agricultura Urbana Participativa, AGRUPAR, ha estado trabajando en el área desde 2002, concentrándose en la seguridad alimentaria y promoviendo la agroindustria alimentaria, el acceso a microcrédito, la gestión de microempresas, la comercialización y las ventas.

Al principio, los diferentes productos cultivados por las unidades productivas promovidas por AGRUPAR proporcionaron alimentos frescos y sanos a las familias productoras y generaron excedentes que alentaron procesos de intercambio basados en la solidaridad y pequeñas ventas en los huertos o en el barrio. Con el tiempo, algunos agricultores urbanos comenzaron a vender en áreas especializadas llamadas BioFerias, establecidas por AGRUPAR o por redes de agricultores, para entregar cestas de productos orgánicos.

De esta manera, se inició un proceso para añadir valor a la agricultura urbana que además de la facilitación de las BioFerias, incluye los siguientes aspectos:

- Actividades mejoradas de cosecha y postcosecha, para cumplir con los estándares de calidad para la comercialización, involucrando así a los agricultores en el procesamiento y la comercialización. Estas actividades incluyen el lavado, pelado, clasificación, secado, procesamiento y molido de los productos excedentes, tomando en cuenta que un cierto porcentaje del producto no calificará para la venta en el mercado, debido a su forma, tamaño, color o madurez.
- El uso de contenedores, empaques y etiquetas que identifican al proyecto y tarjetas de presentación, listas de precios y recetas.
- El uso de técnicas apropiadas de beneficio (para animales) con énfasis en la aplicación de buenos procesos de manufactura, la cadena fría y los controles de comercialización.
- Obtención de la certificación orgánica para aquellas unidades de producción que generan más excedentes y acceso mejorado a otros mercados (ventas a embajadas, organismos públicos y privados). El costo de esto es compartido equitativamente entre AGRUPAR y los agricultores.

- El suministro de comidas preparadas con alimentos orgánicos y animales de las huertas, lo que contribuye a la recuperación cultural de ciertos alimentos.

Hasta ahora la experiencia muestra que hay una necesidad de concentrarse más en procesos de desarrollo de capacidades y en el apoyo al desarrollo de la cadena de valor: no se puede exigir a los agricultores que "hagan bien" algo de lo que "no saben nada" con recursos que "no tienen".

Por esta razón, es importante considerar la adopción de tecnologías alternativas que reducen o eliminan la dependencia de recursos externos. AGRUPAR alienta que las unidades productivas racionalicen el uso de mano de obra a lo largo del año diversificando horizontalmente la producción e integrando verticalmente el proceso agrícola. Esto involucra a todos los actores desde las familias, asociaciones o grupos solidarios que se encarga de las actividades antes del proceso de producción y las actividades postcosecha, como el procesamiento y la comercialización.

## Microcrédito

Un factor crítico que fue incorporado a la cadena de valor es el acceso al microcrédito para agricultores urbanos que no tenían créditos para satisfacer sus necesidades específicas. Iniciado en 2009, AGRUPAR implementó un esquema de microcrédito autogestionado en la forma de Sociedades Populares de Inversión, o SPI<sup>1</sup> adaptadas a las necesidades y características de los agricultores urbanos que le dan un empuje adicional a su actividad de negocios. Para afiliarse a las 35 SPI que actualmente funcionan en Quito vinculadas a Agrupar cada uno de los agricultores urbanos contribuye con entre 10\$ y 20\$ mensuales, según su situación financiera. Sin embargo, gracias a la alta rentabilidad de la venta de verduras orgánicas (especialmente los tomates de invernadero), los SPI fueron capaces de recaudar suficiente capital por sí mismos. Un estudio realizado en 8 SPI, con 120 miembros agricultores urbanos, demuestra que su capital acumulado para 2009 ascendió a 50.800 dólares americanos.

## Mirando al futuro

El uso de tecnologías apropiadas y alternativas hizo posible procesar los productos excedentes, guardar por más tiempo los alimentos, reducir pérdidas y extender el período de ventas. La organización de eventos promocionales, como ferias y reuniones de negocios, ha permitido que los productores implicados en la cadena de valor aprendan sobre negocios, establezcan contactos con miembros claves, y tomen sus propias decisiones.

El tomate (*Solanum lycopersicum*) tenía el valor añadido más alto, y fue por lo tanto considerado el producto más prometedor por los



Verduras empazadas en la BioFeria  
Foto: Jatun Ayllu, AGRUPAR 2010

agricultores. Las empresas productoras apoyadas por AGRUPAR incluyen varias verduras certificadas, como zanahorias, rábanos, remolacha o betarraga, lechuga y brócoli. Éstos son vendidos en cestas de productos orgánicos y en BioFerias. Además ahora hay una amplia gama de productos procesados, como pepinillos, mermeladas y jaleas, salsas, tartas, dulces, pasteles nutritivos, snacks (como habas, chips de plátano y papa), fruta acaramelada, maíz tostado, granola, subproductos de miel, condimentos naturales, galletas, pan, queso, yogur, cuyes beneficiados o asados, pollos y un servicio de catering. En 2009, las BioFerias vendieron 28 675 kilogramos de productos valorados en 69.500 USD y se distribuyeron 722 cestas de productos orgánicos por un valor de más de 5.000 USD.

Hasta ahora, 56 empresas productivas han sido creadas, involucrando a 228 agricultores urbanos (165 mujeres), quienes se han ganado el reconocimiento y la lealtad de los consumidores diversificando la variedad de productos disponibles en las BioFerias. Al buscar maneras de agregar valor a su producción, han innovado y fortalecido su organización, y han vencido muchos problemas, como la adquisición de certificaciones sanitarias y orgánicas (las que son muy caras) y permisos de ocupación para espacios donde ellos pueden establecer puntos de venta en áreas seguras. Sin embargo,

estos tipos de problemas requieren el apoyo permanente de AGRUPAR y otras autoridades, a fin de asegurar la continuidad de una actividad que representa una fuente de ingresos importante para los agricultores urbanos que, de una manera tradicional y a pequeña escala, procesan y venden los excedentes de su producción.

Alexandra Rodríguez Dueñas  
Coordinadora del proyecto AGRUPAR, Municipio del Distrito Metropolitano de Quito  
Email: arodriguez@conquito.org.ec

Notas  
Para más información sobre las SPI visite  
<http://www.cepesiu.org/38.0.html>

## [http://acdiroca.org/site/ID/ourwork\\_valuechains](http://acdiroca.org/site/ID/ourwork_valuechains)

ACDI/VOCA ha desarrollado una selección de herramientas para aplicar las mejores prácticas en enfoques de cadena de valor para el crecimiento económico con reducción de la pobreza. ACDI/VOCA ofrece una amplia gama de servicios en esta área en todas las etapas del ciclo del proyecto, desde el planeamiento estratégico hasta la evaluación de impactos. Ofrecen cursos participativos de capacitación en análisis de cadena de valor para donantes, implementadores de proyectos y propietarios de negocios del sector privado.

## <http://www.value-chains.org/>

Base de datos interagencial de cadenas de valor, encadenamientos y mercados de servicios - adoptada por el Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial. El sitio está dedicado a la obtención de resultados a través de enfoques sistémicos, en particular en el desarrollo del sector privado.

## <http://www.seepnetwork.org/>

La Red de Educación y Promoción de la Pequeña Empresa (SEEP) conecta a microempresarios de todo el mundo para desarrollar guías y herramientas prácticas construyendo capacidades y ayudando al establecimiento de estándares.

Estas iniciativas caen en tres Comunidades de Práctica: Servicios financieros, desarrollo empresarial, y asociatividad pero incluyen muchas otras iniciativas. Visite también: <http://communities.seepnetwork.org/urban/node/121> (sobre cadenas de valor urbanas) o <http://communities.seepnetwork.org/edexchange/node/362> (facilitación comercial para hacer que los mercados trabajen mejor para los productores marginados)

## [http://www.sdc.admin.ch/en/Home/Themes/Employment\\_and\\_the\\_economy/Private\\_Sector\\_Development/Value\\_chains\\_and\\_cluster\\_development](http://www.sdc.admin.ch/en/Home/Themes/Employment_and_the_economy/Private_Sector_Development/Value_chains_and_cluster_development)

El sitio web de la Agencia Suiza para Desarrollo y la Cooperación (SDC) incluye información y métodos de desarrollo económico local, cadenas de valor a favor de los pobres y desarrollo del sector privado. Las actividades de la SDC se concentran en el desarrollo de cadenas de valor locales y regionales y clústeres en regiones rurales en las que los agricultores pobres, así como las empresas pequeñas y de tamaño medio, pueden participar.

## <http://marketdev.itcilo.org/index.php?id=1>

El Centro de Formación Internacional de la Organización Internacional de Trabajo ofrece el curso de aprendizaje a distancia Desarrollo Empresarial a través de Cadenas de Valor y Mercados de Servicio Empresarial: Un enfoque de Desarrollo de Mercados a Favor de los Pobres, con instrumentos prácticos y estrategias para desarrollar cadenas de valor y servicios de desarrollo de negocios. El curso está diseñado para un amplio auditorio, ya que el desarrollo empresarial contribuye al desarrollo del sector privado, a la creación de empleos, estabilidad de los ingresos y desarrollo económico local en una amplia gama de contextos. Cubre las siguientes áreas: desarrollo de pequeñas empresas; desarrollo de cadenas de valor; y desarrollo agrícola / mercadotecnia agrícola / ganadería

## <http://portals.kit.nl/smartsite.shtml?id=12505>

Este portal de información en Cadenas de valor para el Desarrollo proporciona acceso a documentos gratuitos, completos y electrónicos con el enfoque VC4D, considerado tanto como un concepto analítico como una herramienta de desarrollo. Su público objetivo son profesionales, investigadores, políticos y estudiantes activos en el campo del desarrollo de cadenas de valor a favor de los pobres. El portal proporciona acceso a boletines de noticias, grupos de discusión, sitios web, bases de datos bibliográficas, y directorios de organizaciones y proyectos. Los subtemas incluyen servicios de desarrollo de negocios, finanzas, gobierno, aprendizaje e innovación, sociedades públicas y privadas, estándares y normas.

## <http://genderinvaluechains.pbworks.com/>

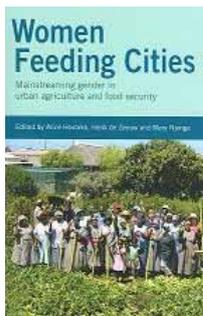
Este wiki de Agri-Profocus se enfoca en el desarrollo sensible al género de agrocadenas de valor en países en desarrollo., especialmente orientada a profesionales (de organizaciones de desarrollo locales e internacionales) en busca de información accesible sobre conceptos e instrumentos que pueden aplicar en programas de desarrollo de cadenas de valor sensibles al género. Este wiki provee un mapa para encontrar su camino entre la riqueza del material disponible a nivel internacional. El wiki también desempeña un papel en la cosecha del material libre dentro de las organizaciones. Los lectores son animados a comentar, sugerir y proporcionar materiales al wiki. Usted también puede afiliarse a este grupo: <http://genderinvaluechains.ning.com/>

## NO. 25: RUAF 10 Años; Promoviendo la Agricultura Urbana

Este número especial será publicado hacia el final del presente año. Ya hemos recibido numerosas contribuciones, que agradecemos, pero nos gustaría recibir más. Buscamos contribuciones en la forma de fotos e historias breves que muestren el desarrollo y los impactos de la agricultura urbana durante los últimos 10 años en una determinada ciudad o país, o que analizan el papel que la agricultura urbana puede jugar en el abordaje de grandes desafíos en el futuro próximo (p.ej seguridad alimentaria urbana, cambio climático, reuso productivo de aguas residuales y nutrientes). Por favor envíe su idea o contribución cuanto antes a [ruaf@etcnl.nl](mailto:ruaf@etcnl.nl).

### Publicaciones de RUAF

Además de la Revista AU (24 ediciones temáticas en 6 idiomas), RUAF ha publicado varios materiales y mantiene un sitio web global así como varios sitios web regionales. Una descripción breve de las principales publicaciones de RUAF hasta la fecha puede encontrarse en el sitio web de RUAF ([www.ruaf.org](http://www.ruaf.org)) que incluye las publicaciones "Cultivando Crecientes, Cultivando Alimentos" (DSE, 2000), "Ciudades Cultivando para el Futuro" (IIRR, 2006), "Mujeres Alimentando Ciudades" (Practical Action, 2008) y nuestra última publicación, "Ciudades, Pobreza y Alimentos" (Practical Action, 2010).



### Publicaciones de IPES

Junto a las ediciones en español (impresa) y portugués (digital) de la Revista de Agricultura Urbana, IPES en colaboración con la Fundación RUAF y otros socios ha publicado diversos materiales y mantiene un Centro de Recursos para América Latina y El Caribe en Agricultura Urbana y Seguridad Alimentaria ([http://www.ipes.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=92&Itemid=116](http://www.ipes.org/index.php?option=com_content&view=article&id=92&Itemid=116)) en el que se pueden encontrar guías técnicas para agricultores, guías metodológicas, lineamientos de política, diversas sistematizaciones de experiencias exitosas de agricultura urbana y periurbana, cuñas radiales, videos y fotos. Nuestras publicaciones se descargan en forma gratuita e incluye la Serie de Guías Metodológicas ¿Cómo hacerlo? (IPES/RUAF); la Serie de Guías para agricultores (IPES/RUAF e IPES/RUAF/FAO); la Serie de Cuadernos de Agricultura Urbana que incluye 7 números publicados en colaboración con el Ministerio de Desarrollo Social y Combate al Hambre (Brasil), el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (Perú), el proyecto SWITCH, ETC (Holanda), IDRC (Canadá), entre otros socios; Testimonios: Agricultura Urbana en Ciudad de La Habana (2008) publicada junto a IPES, OXFAM y ACTAF y La Agricultura Urbana en Rosario: Balance y perspectivas (2009) publicada junto a IPES, OXFAM-NOVIB, Municipalidad de Rosario y CEPAR.



## Revista Agricultura Urbana

De la Semilla a la Mesa: Desarrollo de Cadenas de Valor de Agricultura Urbana

ISSN 1571-6244  
No. 24, Junio 2011

La Revista AU es publicada dos veces al año por el Centro de Recursos en Agricultura Urbana y Seguridad Alimentaria (RUAF), a través del Programa Ciudades Cultivando para el Futuro, financiado por DGIS, Países Bajos e IDRC, Canadá.

La Revista AU es traducida del inglés al francés, español, portugués, chino y árabe. La revista también se encuentra disponible en [www.ruaf.org](http://www.ruaf.org) o [www.ipes.org/au](http://www.ipes.org/au)

Los Socios de RUAF son

- América Latina: IPES Promoción del Desarrollo Sostenible, Lima - Perú; email: [au@ipes.org.pe](mailto:au@ipes.org.pe); Revista en español y portugués: [www.ipes.org/au](http://www.ipes.org/au)
- África Occidental Francófona: IAGU Institut Africain de Gestion Urbaine, Dakar, Senegal; email: [moussa@iagu.org](mailto:moussa@iagu.org); Revista en francés: [www.iagu.org/ruaf/ruafiagufr.php](http://www.iagu.org/ruaf/ruafiagufr.php)
- África Occidental Anglófona: International Water Management Institute, IWMI-Ghana; email: [o.cofie@cgiar.org](mailto:o.cofie@cgiar.org)  
Website: [www.iwmi.cgiar.org/africa/west\\_africa/projects/RUAFI-CFF.htm](http://www.iwmi.cgiar.org/africa/west_africa/projects/RUAFI-CFF.htm)
- Este y Sur de África: Municipal Development Partnership (MDP); email: [tmubvami@mdpafrika.org.zw](mailto:tmubvami@mdpafrika.org.zw); website: [www.mdpafrika.org.zw/urban\\_agriculture.html](http://www.mdpafrika.org.zw/urban_agriculture.html)
- Sur y Sureste de Asia: International Water Management Institute, IWMI-India; email: [r.simmons@cgiar.org](mailto:r.simmons@cgiar.org) Website: [www.iwmi.cgiar.org/southasia/index.asp?nc=9106&msid=119](http://www.iwmi.cgiar.org/southasia/index.asp?nc=9106&msid=119)
- Norte de África y Medio Oriente: American University of Beirut, email: [zm13@aub.edu.lb](mailto:zm13@aub.edu.lb); Revista en árabe: [www.ecosystems.org/esduhomepage.php](http://www.ecosystems.org/esduhomepage.php)
- China: IGSNRR Institute of Geographical Sciences and Natural Resource Research of the Chinese Academy of Sciences; email: [cajjm@igsnr.ac.cn](mailto:cajjm@igsnr.ac.cn); Revista en chino: [www.cnruaf.com.cn](http://www.cnruaf.com.cn)
- Apoyo y Coordinación: ETC Foundation; email: [ruaf@etcnl.nl](mailto:ruaf@etcnl.nl); Revista en inglés: [www.ruaf.org](http://www.ruaf.org)

Editores, No. 24

Esta edición fue compilada por Femke Hoekstra (Editora Responsable), junto con René van Veenhuizen y Mariëlle Dubbeling de ETC

EDICIÓN EN ESPAÑOL

IPES - Promoción del Desarrollo Sostenible

Coordinación  
Gunther Merzthal  
Alain Santandreu

Diagramación y Traducción  
Marco Bustamante

